Como Steve Jobs virou Steve Jobs
intrínseca

Brent Schlender e Rick Tetzeli

Como Steve Jobs virou Steve Jobs

TRADUÇÃO DE ALEXANDRE RAPOSO, CATHARINA PINHEIRO
E MARIA CARMELITA DIAS

Para Lorna, minha salvadora, muitas vezes
— *BS*

Para Mari, eternamente
"Não é sempre que aparece alguém
que é um amigo de verdade e um bom escritor."
— *RT*

Sumário

Nota dos autores

O trabalho de reportagem e redação deste livro é de dois autores. Há anos trabalhamos juntos, desde nosso tempo na revista *Fortune*. Para *Como Steve Jobs virou Steve Jobs*, passamos três anos fazendo pesquisas e entrevistas, escrevendo e editando. Dito isso, por conveniência, decidimos usar a primeira pessoa do singular para nos referirmos a Brent. Foi ele quem teve um relacionamento de quase 25 anos com Steve Jobs, e, portanto, usar a palavra *eu* facilitou em muito a narrativa de nossa história.

Prólogo

"Você é novo por aqui, não é?" Essas foram as primeiras palavras que ele me disse. (As últimas, 25 anos depois, seriam "Sinto muito".) Logo de cara, ele já inverteu os papéis comigo. Afinal, eu era o repórter. Era eu quem deveria estar fazendo as perguntas.

Eu fora advertido sobre os desafios peculiares de entrevistar Steve Jobs. Na noite anterior ao nosso primeiro encontro, enquanto eu tomava uma cerveja com meus novos colegas do escritório de São Francisco do *The Wall Street Journal*, eles haviam me aconselhado a ir com um colete à prova de balas à entrevista. Um deles me disse, meio de brincadeira, mas com fundo de verdade, que, muitas vezes, entrevistar Jobs era mais entrar em uma batalha do que fazer perguntas. Era abril de 1986, e Jobs já era uma lenda no *Journal*. Na redação, dizia-se que ele desarmara outro repórter da casa fazendo uma simples pergunta: "Você entende alguma coisa, *qualquer coisa*, do que estamos discutindo aqui?"

Eu tinha muita experiência com coletes à prova de balas de verdade, adquirida durante meus anos como repórter na América Central, no início da década de 1980. Passara grande parte do meu tempo em El Salvador e na Nicarágua, onde entrevistei todo tipo de gente, de caminhoneiros que atravessavam as zonas de conflito, passando por conselheiros militares americanos em plena selva e comandantes dos Contras em seus esconderijos, até presidentes em seus palácios. Para outras reportagens, encontrei-me com bilionários desregrados como T. Boone Pickens, H. Ross Perot e Li Ka-shing, vencedores do prêmio Nobel como Jack Kilby, astros do rock e ídolos do cinema, polígamos renegados e até mesmo avós de pretensos assassinos. Não era fácil me intimidar. No entanto, durante todo o trajeto de carro de vinte minutos da minha casa, em San Mateo, na

Califórnia, até a sede da NeXT Computer, em Palo Alto, eu refletia e me inquietava a respeito da melhor forma de entrevistar Jobs.

Parte da minha inquietação vinha do fato de que, pela primeira vez em meus anos como jornalista, eu entrevistaria um proeminente líder do mundo dos negócios mais jovem do que eu. Eu tinha 32 anos; Jobs, 31, e já era uma celebridade internacional, aclamado, ao lado de Bill Gates, por ter inventado a indústria de computadores pessoais. Muito antes de a febre da internet ter começado a produzir novos prodígios a cada semana, Jobs era o verdadeiro superastro da tecnologia, com um histórico surpreendente e considerável. As placas de circuito que ele e Steve Wozniak haviam montado em uma garagem em Los Altos deram origem a uma empresa bilionária. O computador pessoal parecia ter potencial ilimitado, e, como cofundador da Apple Computer, Steve Jobs havia representado a imagem de todas essas possibilidades. Mas então, em setembro de 1985, ele renunciara sob pressão, logo após dizer ao conselho administrativo que estava aliciando alguns funcionários essenciais da Apple para acompanhá-lo em um novo empreendimento que tinha como objetivo construir computadores que fossem "estações de trabalho". Fascinada, a imprensa dissecou completamente sua saída, e tanto a *Fortune* quanto a *Newsweek* estamparam a saga infame em suas capas.

Nos seis meses seguintes, os detalhes de sua nova iniciativa foram mantidos em segredo, em parte porque a Apple entrara com ações judiciais para tentar impedir que Jobs roubasse seus funcionários. Mas a empresa acabou desistindo das ações. Então, de acordo com o representante da agência de relações públicas de Jobs que ligara para o meu chefe no *Journal*, Steve se sentia disposto a dar algumas entrevistas para as principais publicações de negócios. Ele estava pronto para iniciar a dança do leque pública que começaria a revelar em detalhes o que exatamente a NeXT vinha fazendo. Eu estava, na mesma medida, completamente fascinado e preocupado; não queria ser engolido pelo notoriamente carismático sr. Jobs.

DIRIGIR PARA O SUL, rumo a Palo Alto, é viajar pela história do Vale do Silício. A jornada começa na Rota 92, em San Mateo, e segue em direção à Interestadual 280, uma "bucólica" rodovia de oito pistas que contorna o lago San Andreas e o reservatório Crystal Springs, que armazena a água potável de São Francisco obtida nas serras; passa pelo placidamente ostentoso habitat dos investidores de risco ao longo da estrada Sand Hill, em Menlo Park, e atravessa o oblíquo Stanford Linear Accelerator, com quilômetros de extensão, que corta a paisagem como uma fina fratura e passa por baixo da rodovia. Segue pelo radiotelescópio "Stanford Dish", cruza com o gado Hereford de cara branca e os carvalhos fulgurantes que pontilham o amplo cinturão verde atrás do campus da universidade. As chuvas de inverno e primavera haviam ressuscitado a grama da pradaria nas colinas, que, por um breve período, ficam tão verdes quanto um campo de golfe, em vez de seu habitual e embotado amarelo, e salpicado-as com trechos de flores silvestres alaranjadas, roxas e amarelas. Eu estava havia tão pouco tempo na área da baía de São Francisco que ainda não me dera conta de que aquela era a melhor época do ano para fazer esse trajeto.

Minha saída — estrada Page Mill — era o endereço da sede da Hewlett-Packard, da empresa pioneira de biotecnologia ALZA Corporation e de "facilitadores" do Vale do Silício, como a Andersen Consulting (atualmente chamada de Accenture) e o escritório de advocacia Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Mas primeiro você atravessa o Stanford-Research Park, de propriedade da universidade, com suas fileiras de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento cercados por amplos gramados. Ali fica o famoso Palo Alto Research Center (PARC) da Xerox, onde Steve viu pela primeira vez um computador com um mouse, interface gráfica e tela de bitmap. Aquele era o lugar que Steve escolhera para sediar a NeXT.

Uma jovem da Allison Thomas Associates, empresa de relações públicas da NeXT, me guiou pelo cubo de concreto e vidro de dois andares até uma pequena sala de conferências com vista para um estacionamento meio

cheio e não muito além disso. Steve me esperava ali. Ele me cumprimentou com um menear de cabeça, despediu-se da relações-públicas e, antes que eu pudesse me sentar, fez a primeira pergunta.

Eu não tinha certeza se Steve desejava uma resposta monossilábica ou se estava de fato curioso sobre quem eu era e de onde vinha. Supus que era a última hipótese, por isso comecei a mencionar os lugares e empresas sobre os quais escrevera para o *Journal*. Logo após sair do mestrado na Universidade de Kansas, eu me mudara para Dallas para trabalhar no jornal, onde escrevera sobre aviação, empresas aéreas e eletrônicas, uma vez que a Texas Instruments e a Radio Shack eram baseadas ali. Ao longo do caminho, eu ganhara alguma notoriedade pelo perfil que escrevi de John Hinckley, o filho abastado de um magnata do petróleo do Texas. Ele tentara assassinar a tiros o presidente Reagan em 1981.

— Em que ano você se formou no ensino médio? — cortou Jobs.

— Em 1972, e passei sete anos na faculdade, mas nunca terminei o mestrado.

— Eu me formei no ensino médio no mesmo ano — interrompeu ele outra vez. E continuou: — Devemos ter a mesma idade.

(Mais tarde descobri que ele havia pulado uma série.)

Então, expliquei que passara dois anos na América Central e dois anos em Hong Kong escrevendo e fazendo reportagens sobre questões geopolíticas para o *Journal*, e um ano em Los Angeles, antes de finalmente conseguir o trabalho dos meus sonhos em São Francisco. Naquele momento, o encontro estava começando a parecer uma entrevista de emprego. Só que Jobs não estava reagindo muito às minhas respostas.

— E então? Você sabe *alguma coisa* sobre computadores? — perguntou ele, novamente me interrompendo. — Ninguém que escreve para as principais publicações do país sabe o que quer que seja sobre computadores — acrescentou, balançando a cabeça com um ar de condescendência estudado. — A última pessoa que escreveu sobre mim para o *The Wall Street Journal* não sabia a diferença entre um disquete e a memória da máquina!

Neste momento, eu me senti um pouco mais seguro.

— Bem, oficialmente eu me formei em inglês, mas programei alguns jogos simples e projetei bancos de dados relacionais em um mainframe na faculdade. — Ele revirou os olhos. — Trabalhei à noite durante alguns anos como operador de computador processando as transações diárias de quatro bancos em um minicomputador NCR. — Ele passou a olhar pela janela. — E comprei um IBM PC no primeiro dia em que chegou ao mercado. Na Businessland, em Dallas. O número de série começava com oito zeros. E instalei o CP/M primeiro. Só instalei o MS-DOS quando o vendi, antes de nos mudarmos para Hong Kong, porque era o que o comprador queria.

Ao me ouvir mencionar esses sistemas operacionais mais antigos e um produto da concorrência, Jobs se animou.

— Por que não comprou um Apple II? — perguntou ele.

Boa pergunta, mas, falando sério... por que eu estava deixando aquele cara me entrevistar?

— Eu nunca tive um Apple — respondi —, mas, agora que estou aqui, pedi para o *Journal* comprar um Fat Mac para mim.

Eu convencera os chefões em Nova York de que, se eu escreveria sobre a Apple, seria bom estar familiarizado com as suas máquinas mais recentes.

— Estou usando ele há algumas semanas. Até agora, estou gostando bem mais do que do PC — finalizei.

Acertei na mosca.

— Espere até ver o que vamos construir aqui — disse ele. — Você vai querer se livrar de seu Fat Mac.

Enfim chegamos ao assunto da entrevista, aquilo que Steve queria desde o início — o momento em que ele poderia me dizer como superaria a empresa que fundara e as pessoas, principalmente o CEO da Apple, John Sculley, que efetivamente o haviam banido daquele reino.

A partir disso, ele passou a aceitar minhas perguntas, embora nem sempre as respondesse diretamente. Eu estava curioso, por exemplo, com a sede, estranhamente vazia. Eles realmente montariam computadores ali?

Com certeza não parecia ser um espaço de produção. Ele estava bancando a coisa toda ou contaria com investidores? Vendera todas as suas ações da Apple exceto uma, o que lhe rendeu cerca de 70 milhões de dólares, mas isso não era suficiente para financiar uma empresa tão ambiciosa. Às vezes, ele desviava para um assunto completamente inesperado. Enquanto conversávamos, Steve bebia água fumegante em uma caneca de cerveja. Ele me explicou que, certo dia, quando lhe faltou chá, ele se deu conta de que também gostava de água quente pura:

— É reconfortante do mesmo jeito.

Mais à frente, ele conduziria a conversa de volta ao assunto principal: o ensino superior necessitava de computadores melhores, e apenas a NeXT poderia produzi-los. A empresa estava trabalhando em estreita colaboração com Stanford e Carnegie Mellon — universidades com departamentos de ciência da computação altamente respeitados.

— Eles serão os nossos primeiros clientes — afirmou.

Apesar da atitude evasiva e da determinação de se ater a uma única mensagem, Jobs era uma presença viva. A intensidade de sua autoconfiança me fez absorver cada uma de suas palavras. Ele se expressava com frases cuidadosamente construídas, mesmo quando tentava responder a uma pergunta inesperada. Vinte e cinco anos mais tarde, em seu funeral, Laurene, a viúva de Steve, confirmou a “estética completamente formada” que ele possuía desde muito jovem. Essa confiança em seu próprio gosto e em seu julgamento era evidente nas respostas que dava. Como percebi ao longo de nossa conversa, também ficou claro que ele realmente *estava* me entrevistando, me testando para ver se eu “grocara” (entendera) o que havia de especial naquilo que ele fizera e no que planejava fazer na NeXT. Mais tarde, percebi que era porque Steve queria que tudo o que fosse escrito a seu respeito e sobre o seu trabalho correspondesse a seu alto padrão de qualidade. Naquela fase da vida, ele achava que provavelmente era capaz de fazer melhor o trabalho de qualquer um — uma atitude que, claro, atormentava seus funcionários.

A entrevista durou 45 minutos. Os planos que Steve elaborara para a NeXT eram incompletos; como acabou se revelando, esse era um sinal precoce dos problemas que a empresa enfrentaria ao longo dos anos. No entanto, havia algo tangível que ele queria discutir: o logotipo da NeXT. Ele me deu um belo folheto explicando a evolução criativa do atraente e moderno símbolo corporativo que Paul Rand projetara. O próprio folheto fora projetado por Rand. Continha folhas caras de papel translúcido separando as páginas grossas e de cor creme que destacavam um guia passo a passo de como ele se decidira sobre uma imagem que falava em "múltiplas linguagens visuais". O logotipo era um simples cubo com a palavra NeXT em "vermelhão sobre carmesim e verde, e amarelo sobre preto (o contraste de cores mais intenso possível)" e "disposta em um ângulo de 28 graus". Naquele tempo, Rand era conhecido como um dos principais designers gráficos dos Estados Unidos, famoso por ter criado as identidades visuais da IBM, da ABC Television, da UPS e da Westinghouse, entre outras empresas. Por aquele panfleto, e por um único esboço do tipo "pegar ou largar" de um logotipo corporativo, Jobs alegremente pagara 100 mil dólares do próprio bolso. A extravagância, ainda que em busca da perfeição, era uma qualidade que não lhe serviria muito bem na NeXT.

NÃO ESCREVI uma matéria após o primeiro encontro. Um logotipo elegante de uma empresa que ainda engatinhava não era notícia, não importava quem o encomendara nem quem o projetara. (Além disso, naquele momento o *The Wall Street Journal* não publicava fotos. Na verdade, o jornal nunca imprimia nada em cores. Portanto, mesmo que eu quisesse escrever sobre a nova e brilhante bugiganga de Steve, sua beleza sutil e impraticável teria sido duplamente perdida ente os leitores do *Journal*, que à época pouco se importavam com design.)

Não escrever uma matéria foi a primeira ressalva na longa negociação de 25 anos que marcou nossa relação. Como acontece com a maioria dos relacionamentos entre jornalista e fonte, havia um motivo principal para Steve e eu querermos estreitar nosso contato: cada um de nós tinha algo de que o outro precisava. Eu poderia conseguir a primeira página do *The Wall Street Journal* e, mais tarde, a capa da *Fortune*; ele tinha uma história que meus leitores queriam ler e que eu queria contar antes e melhor do qualquer outro jornalista. Em geral, ele queria que eu escrevesse sobre um novo produto que ele lançara; meus leitores queriam saber sobre ele tanto quanto sobre o produto — se não mais. Ele queria salientar todas as glórias do produto, além da genialidade e da beleza de sua criação; eu queria ficar nos bastidores e cobrir os altos e baixos competitivos de sua empresa. Isso ficou subentendido na maioria das nossas interações: tratava-se de uma transação na qual um tinha a esperança de convencer o outro a respeito de algum tipo de negócio vantajoso. Com Steve, isso poderia ser como um jogo de cartas no qual um dia eu sentiria que éramos parceiros de bridge e, no próximo, um otário com uma mão ruim em uma rodada de pôquer. Na maioria das vezes, Steve me fez sentir como se ele tivesse a vantagem — fosse verdade ou não.

Apesar de o *Journal* não ter publicado nada na época, Steve contou a Cathy Cook — uma veterana do Vale do Silício, que então trabalhava para a Allison Thomas — que a entrevista correra bem e que ele me achara “legal”. De tempos em tempos, ele pedia que Cathy me chamasse até a NeXT para atualizações. Francamente, não havia muito que merecesse cobertura, ao menos do ponto de vista do *Journal*. Só escrevi minha primeira grande matéria sobre a NeXT em 1988, quando Steve finalmente apresentou a primeira estação de trabalho da empresa. Mas as visitas eram sempre intrigantes e estimulantes.

Certa vez, ele me chamou para falar sobre convencer Ross Perot a investir 20 milhões de dólares na NeXT. Os dois formavam uma dupla muito estranha: Perot, o veterano da marinha superpatriota com corte de cabelo militar e camisa social abotoada até em cima, financiando um ex-

hippie que ainda preferia andar descalço, era vegetariano e não acreditava em desodorantes. No entanto, eu já conhecia Steve bem o bastante para entender que ele e Perot, a quem eu entrevistara algumas vezes, eram, na verdade, espíritos afins: ambos eram autodidatas idiossincráticos e idealistas. Eu lhe disse que ele precisava visitar Perot em seu escritório, na Electronic Data Systems (EDS), em Dallas, mesmo que apenas para conhecer sua extraordinária coleção de esculturas de águias histriônicas e a colunata de bandeiras americanas alinhadas no acesso de veículos de sua sede. Steve riu e revirou os olhos, divertido, e disse:

— Já fiz isso.

Ele perguntou se eu achava que ele era louco por gostar de Perot.

— Como alguém pode *não* gostar pelo menos um pouco de Perot após conhecê-lo? — respondi. — Ele é *engraçado*.

Steve concordou com uma risada e acrescentou:

— Sério, acho que posso aprender muito com ele.

Com o tempo, nossas idades semelhantes se tornaram mais uma ponte do que uma barreira. Tivemos ritos de passagem similares em nossa adolescência. Eu poderia dizer o mesmo sobre Bill Gates, que também cobri extensivamente, mas ele não era produto da classe trabalhadora ou das escolas públicas, como Steve e eu éramos. Nós três escapáramos de servir no Vietnã porque o recrutamento militar já havia sido abolido quando completamos 18 anos. No entanto, mais do que Bill, Steve e eu éramos verdadeiros frutos da geração contrária à guerra, do paz e amor e da contracultura. Éramos loucos por música, adorávamos engenhocas e não tínhamos medo de experimentar novas ideias ou experiências bizarras. Steve fora adotado quando criança, e às vezes conversávamos sobre essa experiência, mas tal aspecto de sua educação parece não ter tido tanta influência em seu desenvolvimento intelectual e cultural quanto o meio social e político — e o reduto de alta tecnologia — maior no qual crescêramos.

Naqueles primeiros anos, Steve tinha um importante motivo para cultivar nossa relação. No mundo em constante mudança dos

computadores do fim da década de 1980, criar uma grande expectativa para a sua Próxima Grande Ideia era crucial para atrair clientes e investidores em potencial, e ele precisaria muito destes, já que a NeXT levaria cerca de cinco anos para produzir um computador funcional. Ao longo da vida, Steve sempre reconheceu o valor tático da cobertura da imprensa. Isso era apenas parte daquilo que Regis McKenna — talvez o mais importante de seus primeiros mentores — afirma ser "o dom natural de Steve para o marketing. Já aos 22 anos ele tinha a intuição", elabora McKenna. "Ele entendia o que a Sony e a Intel tinham de grandioso. E queria esse tipo de imagem para aquilo que pretendia criar."

Sabendo que a Apple também estava entre as empresas que eu cobria para o *Journal* e, posteriormente, para a *Fortune*, Steve me procuraria em momentos aparentemente aleatórios nos anos seguintes para me oferecer "inteligência" sobre o que ele ouvira de ex-colegas que ainda estavam na empresa, ou simplesmente compartilhar suas opiniões sobre a interminável novela executiva que se desenrolava em sua antiga companhia, em Cupertino. Com o tempo, compreendi que ele era uma fonte confiável sobre a confusão que a Apple se tornara no início da década de 1990. Além disso, percebi que não havia nada de aleatório naquelas conversas. Steve sempre tinha um motivo oculto: algumas vezes, ele esperava descobrir algo a respeito de um concorrente; em outras, tinha um produto que queria que eu verificasse; às vezes, queria me castigar por algo que eu escrevera. Nesse caso, ele também sabia se conter. Certa vez, no fim da década de 1990, após retornar para a empresa da qual fora cofundador, eu lhe enviei um bilhete dizendo que eu achava ser a hora de escrever outra matéria sobre a Apple para a *Fortune*. Eu andara ausente por vários meses por causa de uma cirurgia de coração — ele ligara para o hospital a fim de me desejar melhoras —, mas naquele momento eu estava pronto para escrever outra matéria. Sua resposta por e-mail foi simples: "Brent, se bem me lembro, você redigiu uma reportagem muito maldosa a meu respeito e a respeito da Apple no verão passado. Eu me lembro que aquilo me magoou. Por que

você escreveu algo tão desagradável?” Meses depois, entretanto, ele cedeu, e colaborou para outra matéria de capa sobre a empresa.

Nosso relacionamento foi longo, complicado e, acima de tudo, gratificante. Quando eu o encontrava em eventos do setor, ele me apresentava como seu amigo, o que era lisonjeiro, estranho, verdade e também mentira, tudo ao mesmo tempo. Durante o breve período em que ele manteve um escritório em Palo Alto, perto da redação da *Fortune*, eu o encontrava na cidade de vez em quando, e parávamos para conversar sobre vários assuntos. Em uma ocasião, eu o ajudei a comprar o presente de aniversário de sua mulher, Laurene. Fui à sua casa diversas vezes, sempre a trabalho por um motivo ou outro, mas com uma informalidade que nunca tive com outro CEO. No entanto, nunca houve um momento em que os termos básicos de nosso relacionamento não fossem claramente estabelecidos: eu era o repórter, ele, a fonte e o tema. Ele gostava de algumas de minhas matérias; outras, como a que levou àquele e-mail, o enfureciam. Minha independência e as informações que ele acumulava estabeleceram as fronteiras do relacionamento.

Essa distância necessária aumentou em seus últimos anos de vida. Nós dois ficamos muito doentes em meados da década de 2000; ele foi diagnosticado com câncer no pâncreas em 2003; eu contraí endocardite e meningite durante uma viagem à América Central em 2005, o que me fez ficar quase em coma por 14 dias e, no fim, perder boa parte da audição. Steve sabia mais sobre a minha doença do que eu sabia sobre a dele, é claro. Ainda assim, às vezes ele me revelava detalhes — um dia, chegamos a comparar cicatrizes cirúrgicas, igual a Quint (Robert Shaw) e Hooper (Richard Dreyfuss) no filme *Tubarão*. Quando eu estava me recuperando no hospital em Stanford, ele me visitou duas vezes, em seu caminho para realizar exames periódicos com seu oncologista. Ele me contou algumas piadas horríveis sobre Bill Gates e me execrou por continuar fumando apesar de suas muitas advertências ao longo dos anos. Steve sempre adorou dizer às pessoas como deviam conduzir suas vidas.

DEPOIS DA MORTE DE STEVE, seguiram-se resmas de tratados sobre ele: matérias, livros, filmes e programas de TV. Com frequência, tais peças ressuscitavam velhos mitos a seu respeito, utilizando estereótipos criados na década de 1980, quando a imprensa descobriu o prodígio de Cupertino. Naqueles primeiros anos, Steve era suscetível à bajulação da imprensa e abriu a si mesmo, e a sua empresa, aos repórteres. Estava em sua fase mais indisciplinada e destemperada. Por mais que se mostrasse um gênio para imaginar produtos inovadores, também era capaz de demonstrar uma mesquinhez e indiferença perturbadoras para com seus funcionários e amigos. Então, quando começou a limitar o acesso e a cooperar com a imprensa apenas quando precisava promover seus produtos, as histórias desses primeiros tempos na Apple se tornaram o senso comum sobre sua personalidade e sua maneira de pensar. Talvez por isso a cobertura póstuma tenha refletido tais estereótipos: Steve era um gênio com uma queda pelo design, um xamã cujo poder de contar histórias era capaz de gerar algo mágico e maléfico chamado “campo de distorção da realidade”; era um idiota pomposo que desconsiderava a todos em sua busca obstinada pela perfeição; achava que era mais esperto do que todo mundo, nunca ouvia conselhos e era meio gênio e meio babaca de nascença.

Nada disso se compara à minha experiência com Steve, que sempre me pareceu mais complexo, mais humano, mais sentimental e ainda mais inteligente do que o homem a respeito de quem li em outros lugares. Poucos meses depois de sua morte, comecei a vasculhar antigas anotações, fitas e arquivos das matérias que fiz a seu respeito. Havia muitas coisas que eu esquecera: notas improvisadas que eu escrevera sobre ele, histórias que ele me contara durante as entrevistas mas que eu não poderia usar no momento por uma razão ou por outra, antigas trocas de e-mails, até algumas fitas que eu nunca transcrevera. Encontrei uma fita cassete que ele gravara para mim e era uma cópia da fita que lhe fora dada pela viúva de John Lennon, Yoko Ono, com todas as várias versões de “Strawberry Fields

Forever" gravadas durante o longo processo de composição. Tudo isso estava guardado em minha garagem, e desenterrar esse material desencadeou várias lembranças ao longo dos anos. Após remexer tais relíquias pessoais por semanas, decidi que não bastava apenas reclamar dos mitos unidimensionais sobre Steve que estavam se calcificando na mente do público. Eu queria oferecer uma imagem mais completa e um entendimento mais profundo do homem que eu cobrira de forma tão intensa, de um modo que não fora possível quando ele estava vivo. Cobrir Steve fora fascinante e dramático. Sua história era verdadeiramente shakespeariana, repleta de arrogância, intriga e orgulho, de conhecidos vilões e tolos desastrados, de sorte ultrajante, boas intenções e consequências inimagináveis. Havia tantos altos e baixos em tão pouco tempo que fora impossível traçar a ampla trajetória de seu sucesso enquanto ele estava vivo. Naquele momento, eu queria dar uma visão de longo prazo do homem que eu cobrira por tantos anos, o homem que se dizia meu amigo.

A QUESTÃO MAIS BÁSICA sobre a carreira de Steve é a seguinte: como um empresário tão inconsistente, irreverente, imprudente e equivocado, a ponto de ser expulso da empresa que ele próprio fundou, se tornou o venerado CEO que ressuscitou a Apple e criou todo um conjunto de novos produtos definidores de cultura que a transformaram na empresa mais valiosa e admirada do mundo e mudaram o cotidiano de milhões de pessoas de tão diferentes culturas e estratos socioeconômicos? A resposta não era algo que ele quisesse discutir. Apesar de introspectivo, ele não era inclinado à retrospecção. "Para que olhar para trás?", perguntou-me em um e-mail. "Prefiro olhar para a frente, para todas as coisas boas que estão por vir."

Uma resposta de verdade teria que mostrar como Steve Jobs mudou, quem influenciou essas mudanças e como ele aplicou o que aprendeu no negócio de fazer grandes dispositivos de computação. Enquanto me debruçava sobre aqueles antigos documentos, voltei ao tempo que muitos descreveram como seus anos "selvagens", os doze anos entre sua primeira gestão na Apple e o seu retorno. É fácil passar batido por essa época, que vai de 1985 a 1997. Os pontos baixos não são tão dramáticos quanto as explosões de sua primeira temporada na Apple, e os pontos altos, é claro, não são tão emocionantes quanto os que ele construiu na primeira década do século XXI. Aqueles foram tempos confusos, complicados, e esse não é o tipo de assunto que chega com facilidade às manchetes. Mas, na verdade, esses foram os anos mais críticos da carreira de Steve. Foi quando ele aprendeu a maior parte de tudo o que possibilitou seu sucesso posterior, e foi quando começou a acalmar e a canalizar seu comportamento. Passar batido por esses anos é cair na armadilha de apenas celebrar os sucessos. Podemos aprender muito, se não tudo, com os fracassos, com caminhos promissores que deram em becos sem saída. A visão, a compreensão, a paciência e a sabedoria que influenciaram a sua última década foram forjadas nas experiências desses anos intermediários. As falhas, os reveses dolorosos, os erros de comunicação, os julgamentos equivocados, a ênfase nos valores errados — toda uma caixa de Pandora de imaturidades — foram pré-requisitos necessários para a clareza, a moderação, a reflexão e a firmeza que ele exibiria posteriormente.

Por volta do fim daquela década de dificuldades, apesar de seus muitos erros, Steve notavelmente salvara tanto a NeXT quanto a Pixar. O legado da primeira garantiu seu futuro profissional, enquanto o triunfo da segunda assegurou seu bem-estar financeiro. Sua experiência nas duas empresas lhe ensinou lições que, em retrospecto, determinaram o futuro da Apple e ajudaram a definir o mundo em que vivemos. Ele podia ser intransigente — e nada foi absorvido com facilidade ou superficialmente —, mas de fato aprendeu. Motivado e curioso mesmo quando as coisas estavam difíceis, ele

foi uma máquina de aprender ao longo destes anos e levou a sério todo o conhecimento que acumulou.

Ninguém trabalha no vácuo. Ao se casar e começar uma família, Steve mudou profundamente, de uma forma que teve um enorme impacto positivo em seu trabalho. Tive diversos vislumbres de sua vida pessoal ao longo dos anos, bem como vários encontros com Laurene e seus filhos. Mas não era um amigo próximo da família. Quando comecei a pesquisa para este livro, no fim de 2012, parecia que eu não descobriria muito mais a respeito de sua intimidade. Entristecidos com a morte e ressentidos por algumas matérias publicadas postumamente a respeito de Steve, muitos de seus colegas de trabalho e amigos mais chegados se recusaram a falar comigo no começo. Mas isso mudou ao longo do tempo, e as conversas com seus amigos e colegas mais próximos — incluindo os únicos quatro funcionários da Apple que compareceram ao velório fechado — revelaram um lado dele que eu sentira mas não compreendera por completo, e sobre o qual certamente nunca li em outros lugares. Steve era capaz de uma extraordinária compartimentalização. Ao retornar à Apple, esse talento lhe possibilitou dominar e controlar as diversas engrenagens de uma entidade tão complexa quanto a empresa. Ajudou-lhe a manter a concentração, apesar da cacofonia de preocupações suscitadas quando descobriu que estava com câncer. E também lhe permitiu manter uma vida completa e significativa fora do escritório, embora pouco revelasse a esse respeito aos que não faziam parte de seu círculo íntimo.

É claro que ele podia ser um sujeito difícil, mesmo no fim da vida. Para alguns, trabalhar com Steve era um inferno. Sua crença no valor de sua missão tornou possível que ele racionalizasse comportamentos que muitos de nós poderíamos considerar deploráveis. Mas ele também sabia ser um amigo leal e um mentor encorajador. Era capaz de grandes atos de bondade e de uma compaixão genuína, além de ser um pai carinhoso e atencioso. Tinha plena crença no valor daquilo que escolheu fazer com a própria vida e esperava que as pessoas próximas a ele acreditassem no trabalho que exerciam com a mesma profundidade. Para um homem que "se desviou da

média” tão completamente, como diz seu amigo e colega de profissão Ed Catmull, presidente da Pixar, ele tinha sentimentos humanos, forças e fraquezas profundos.

O que sempre amei a respeito do jornalismo de negócios, e que aprendi com os melhores colegas com quem trabalhei, é que sempre há um lado humano no mundo aparentemente calculado da indústria. Eu sabia que isso era verdade sobre Steve quando ele estava vivo — ninguém mais que eu tenha coberto era tão apaixonado pelas próprias criações. Mas só ao escrever este livro compreendi o quanto a vida pessoal e a vida empresarial de Steve Jobs se sobrepunham, e o quanto uma influía na outra. Não é possível entender de fato como ele se tornou o Thomas Edison, o Henry Ford, o Walt Disney e o Elvis Presley de nossa geração, tudo em uma só pessoa, até que se entenda isso. É o que faz de sua reinvenção uma história tão boa.

AO FIM de nossa primeira entrevista, Steve me acompanhou ao longo dos limpos e reluzentes corredores da sede da NeXT até a saída. Não ficamos de conversa fiada. No que lhe dizia respeito, nossa reunião estava encerrada. Quando fui embora, ele nem mesmo se despediu. Apenas ficou ali, olhando através das portas de vidro em direção à entrada do estacionamento da Deer Creek, onde uma equipe de operários instalava uma versão 3-D do logotipo da NeXT. Quando saí de carro, ele ainda estava lá, olhando para o logotipo de 100 mil dólares. Ele tinha *uma intuição*, como dizia, de que estava prestes a realizar algo grandioso. É claro que, na realidade, ele não fazia ideia do que o aguardava no futuro.

Capítulo 1
Steve Jobs no Jardim de Alá

Em uma tarde fria de dezembro de 1979, Steve Jobs parou o carro no estacionamento do Jardim de Alá, um local de retiro e centro de conferências junto ao monte Tamalpais, no condado de Marin, ao norte de São Francisco. Ele estava cansado, frustrado, irritado e atrasado. O trânsito na 280 e na 101 se arrastara pela maior parte do trajeto desde Cupertino, bem ao sul do Vale do Silício, onde ficava a sede da empresa fundada por ele, a Apple Computer, e onde ele acabara de enfrentar uma reunião de conselho presidida pelo venerável Arthur Rock. Steve e Rock discordavam em muita coisa. Rock o tratava como criança. Adorava a ordem, os processos, acreditava que as empresas de tecnologia cresciam de determinadas maneiras, de acordo com certas regras, e aderia a tais crenças por tê-las visto funcionar antes, mais notavelmente na Intel, a grande fabricante de chips de Santa Clara que ele apoiara em seus primórdios. Rock foi provavelmente o investidor em tecnologia mais notável de seu tempo, mas a princípio relutara em investir na Apple, em grande parte porque não suportava Steve e seu parceiro, Steve Wozniak. Ele não via a Apple da mesma forma que Jobs — uma empresa extraordinária que humanizaria a computação e atingiria tal meta com uma organização desafiadoramente não hierárquica. Para Rock, era apenas mais um investimento. Steve achava as reuniões de conselho com Rock enervantes, desanimadoras. Ansiava por uma longa viagem de carro a toda velocidade até Marin, com a capota arriada para se livrar da inhaca daquela discussão aparentemente interminável.

Mas a área da baía de São Francisco estava envolta em neblina e chuva, de modo que a capota permaneceu erguida. As estradas escorregadias

deixavam o trânsito lento, o que tirou todo o prazer do trajeto em seu novo Mercedes-Benz 450SL. Steve adorava aquele carro, da mesma maneira que adorava seu toca-discos Linn Sondek, de alta fidelidade, e suas impressões em platina de Ansel Adams. O Mercedes, na verdade, era um modelo daquilo que ele achava que os computadores deveriam ser: poderoso, elegante, intuitivo e eficiente, sem nenhum desperdício. Contudo, naquela tarde, o clima e o trânsito haviam derrotado o carro. Por isso, ele estava cerca de meia hora atrasado para a primeira reunião da Fundação Seva, idealizada por seu amigo Larry Brilliant, que lembrava um pouco um pequeno Buda, só que de tênis de corrida. O objetivo da Seva era agradavelmente ambicioso: eliminar um tipo de cegueira que afetava milhões de pessoas na Índia.

Steve estacionou e saiu do carro. Com 1,88 metro de altura e magros 75 quilos, cabelo castanho na altura dos ombros e olhos profundos e penetrantes, ele chamava atenção aonde quer que fosse. Contudo, trajando o terno de três peças que vestira para a reunião do conselho da Apple, parecia especialmente magnífico. Jobs não sabia muito bem como se sentia em relação ao terno. Na Apple, as pessoas se vestiam como quisessem. Ele muitas vezes trabalhava descalço.

O Jardim de Alá era um tipo singular de mansão, construída em uma colina junto ao monte Tamalpais, cujo pico verdejante dava vista para a baía de São Francisco. Situado em um bosque de sequoias e ciprestes, misturava o estilo artes e ofícios clássico da Califórnia com o clima de um chalé suíço. Construída em 1916 para um rico californiano chamado Ralston Love White, a propriedade vinha sendo administrada pela Igreja Unida de Cristo desde 1957 como um lugar de retiro e reuniões. Steve atravessou o gramado do estacionamento em forma de coração, subiu alguns degraus até uma ampla varanda e entrou.

Lá dentro, bastava um olhar para o grupo em torno da mesa de reuniões para perceber que aquele não era um típico encontro de religiosos. De um lado da mesa estava Ram Dass, o iogue hindu de origem judaica que, em 1971, publicara um dos livros favoritos de Steve, *Be Here Now*, um

guia de meditação, ioga e busca espiritual que se tornara best-seller. A seu lado, estava Bob Weir, vocalista e guitarrista do Grateful Dead — a banda faria um show beneficente para a Seva no Oakland Coliseum em 26 de dezembro. Stephen Jones, epidemiologista do Centro de Controle de Doenças dos Estados Unidos, estava presente, assim como Nicole Grasset. Brilliant e Jones haviam trabalhado para Grasset na Índia e em Bangladesh como parte do audacioso — e bem-sucedido — programa da Organização Mundial de Saúde para a erradicação da varíola. O filósofo favorito da contracultura, Wavy Gravy, também estava lá, sentado com a esposa perto do dr. Govindappa Venkataswamy, fundador do Hospital de Olhos Aravind, na Índia, que acabaria por ajudar milhões de pessoas com uma cirurgia capaz de eliminar a cegueira provocada pela catarata, doença que assolava a região. Brilliant esperava realizar algo quase tão audacioso quanto a erradicação da varíola. Sua meta para a Seva era apoiar o trabalho de pessoas como o dr. V (como Brilliant chamava Venkataswamy) ao criar clínicas de olhos em todo o sul da Ásia a fim de restaurar a visão de cegos em áreas rurais pobres.

Steve conhecia algumas daquelas pessoas. Robert Friedland, o sujeito que o convencera a fazer uma peregrinação à Índia em 1974, aproximou-se para cumprimentá-lo. E ele reconheceu Weir, claro, pois admirava o Grateful Dead, embora achasse que a banda não tinha a profundidade emocional ou intelectual de Bob Dylan. Steve fora convidado para a reunião por Brilliant, a quem conhecera na Índia, cinco anos antes. Após Friedland lhe enviar uma matéria de 1978 detalhando o sucesso do programa contra a varíola e falando um pouco sobre os passos seguintes de Brilliant, Steve lhe doou 5 mil dólares para ajudar na manutenção da Seva.

Era um grupo e tanto: hindus e budistas, roqueiros e médicos, todos bem-sucedidos, todos reunidos no Jardim de Alá da Igreja Unida de Cristo. Evidentemente, aquele não era o lugar para um presidente de empresa tradicional, mas Steve Jobs deveria se encaixar muito bem ali. Ele meditava com frequência, entendia a busca pela realização espiritual. Na verdade, fora à Índia especificamente para aprender com o guru de Brilliant, Neem

Karoli Baba, também conhecido como Maharaj-ji, que morrera poucos dias antes de sua chegada. Steve sentia uma inquietação profunda para mudar o mundo, não queria apenas construir um negócio mundano. A iconoclastia, as interseções de disciplinas, a humanidade presentes na sala: tudo aquilo era representativo do que ele aspirava. E, no entanto, por algum motivo, ele não conseguia se sentir à vontade ali.

Havia na sala pelo menos vinte pessoas que Steve não conhecia, e a conversa não diminuiu quando ele se apresentou. Tinha a sensação de que muitos ali nem sabiam quem ele era — algo um tanto surpreendente, sobretudo na área da baía de São Francisco. A Apple já era um fenômeno: a empresa vendia mais de três mil computadores por mês — em comparação com os setenta por mês de fins de 1977. Nenhuma empresa de computadores prosperara daquela forma, e Steve sabia que o ano seguinte seria ainda mais explosivo.

Ele se sentou e ficou ouvindo. A decisão de criar uma fundação já fora tomada, a questão então passara a ser como contar ao mundo o que era a Seva, quais eram seus planos, e quem eram os homens e as mulheres que implementariam tais diretrizes. Steve achou a maioria das ideias constrangedoramente ingênuas. A discussão parecia mais apropriada a uma reunião de pais e professores. A certa altura, todos, menos Steve, debatiam acaloradamente sobre os detalhes de um panfleto que pretendiam criar. Um *panfleto*? Isso era o melhor que eles conseguiam imaginar? Talvez aqueles autointitulados peritos tivessem alcançado progressos notáveis em seus países, mas ali estavam claramente aquém do que se exigiria deles. Ter um objetivo ousado e grandioso é inútil quando não se é capaz de contar uma história convincente sobre como se pretende chegar lá. Isso parecia óbvio.

Enquanto a discussão se alongava, Steve sentiu sua atenção se dispersar. “Ele entrou naquela sala com a persona que usara na reunião do conselho da Apple”, lembra Brilliant, “mas as regras para se fazer coisas como combater a cegueira ou erradicar a varíola são muito diferentes”. De vez em quando ele dava um palpite, em geral para interpor um comentário sarcástico sobre por que esta ou aquela ideia não daria certo. “Ele estava se

tornando inconveniente”, conta Brilliant. Por fim, não aguentou mais e se levantou.

— Ouçam — disse. — Falo isso como alguém que sabe algumas coisas sobre marketing. Já vendemos quase cem mil máquinas na Apple Computer, mas, quando começamos, éramos totalmente desconhecidos. A Seva está na mesma posição que a Apple estava há alguns anos. A diferença é que vocês não entendem nada de marketing. Então, se realmente querem realizar algo, se realmente querem fazer a diferença no mundo, e não apenas ter uma ocupação, como todas as outras organizações sem fins lucrativos sobre as quais ninguém nunca ouviu falar, vocês precisam contratar um sujeito chamado Regis McKenna. Ele é o rei do marketing. Posso trazê-lo aqui, se quiserem. Vocês devem escolher o melhor. Não se contentem com o segundo melhor.

A sala ficou em silêncio por um instante.

— Quem é esse jovem? — sussurrou Venkataswamy para Brilliant.

Alguns começaram a contestar Steve de diferentes lados da mesa. Ele respondeu à altura, transformando a discussão de grupo em um bate-boca e ignorando o fato de que aquelas pessoas tinham ajudado a erradicar a varíola do planeta, negociado tratados internacionais para realizar suas boas ações em muitos países, até em nações em guerra, e agora salvavam os cegos na Índia. Em outras palavras, aquelas pessoas sabiam como pôr as coisas em prática. Steve ignorou as realizações delas. Ele sempre se sentiu à vontade em meio a uma discussão. Desafios, confrontos: em sua limitada experiência, era assim que se *faziam* as coisas, era assim que se realizavam grandes feitos. Quando a conversa esquentou, Brilliant enfim interveio:

— Steve. — Então, gritou: — Steve!

Steve olhou para ele, claramente irritado com a interrupção e ansioso para voltar ao seu argumento.

— Steve — continuou Brilliant —, estamos realmente felizes por você estar aqui, mas agora precisa parar com isso!

— Não vou parar. Vocês pediram a minha ajuda, e é o que vou dar. Querem saber o que fazer? Vocês precisam chamar Regis McKenna. Vou

falar sobre Regis McKenna. Ele...

— Steve! — gritou Brilliant mais uma vez. — Pare com isso!

Mas Steve não parou. Ele tinha que externar seu ponto de vista. Então, recomeçou a expor seu argumento, andando para lá e para cá como se tivesse comprado o palco com a doação de 5 mil dólares, apontando para aqueles a quem se dirigia como se para reforçar suas observações. E, enquanto os epidemiologistas, médicos e Bob Weir o olhavam, Brilliant enfim puxou o fio da tomada.

— Steve — chamou ele, em voz baixa para dar ênfase e tentando manter a calma, mas acabando por perdê-la. — Chega.

Então o tirou da sala de conferência.

Quinze minutos depois, Friedland também saiu da sala, mas voltou depressa e se aproximou discretamente de Brilliant.

— Você devia ir ver o Steve — sussurrou em seu ouvido. — Ele está lá fora no estacionamento, chorando.

— Ele ainda está aqui? — perguntou Brilliant.

— Sim, e está chorando no estacionamento.

Brilliant, que presidia o encontro, pediu licença e saiu às pressas para encontrar seu jovem amigo debruçado no volante do Mercedes conversível, soluçando no meio do estacionamento. A chuva havia parado, e o nevoeiro começava a se instalar. Ele baixara a capota do carro.

— Steve — disse Brilliant, inclinando-se sobre a porta e abraçando o rapaz de 24 anos. — Steve. Está tudo bem.

— Sinto muito. Eu estou muito tenso — explicou-se Steve. — Eu vivo em dois mundos.

— Está tudo bem. Você devia voltar para a reunião.

— Vou embora. Sei que me excedi. Só queria que eles me ouvissem.

— Está tudo bem. Volte lá para dentro.

— Vou entrar e pedir desculpas. Depois vou embora.

E foi o que ele fez.

ESSE PEQUENO INCIDENTE no inverno de 1979 é um ótimo ponto para se começar a história de como Steve Jobs deu uma guinada em sua vida e se tornou o maior líder visionário de nosso tempo. O jovem que causara tamanha celeuma na visita ao Jardim de Alá naquela noite de dezembro era um emaranhado de contradições. Ele era o cofundador de uma das startups mais bem-sucedidas de todos os tempos, mas não queria ser visto como um empresário. Ansiava pelo conselho de mentores, porém se ressentia daqueles no poder. Tomava ácido, andava descalço, usava jeans surrados e gostava da ideia de viver em uma comunidade, embora também adorasse dirigir em alta velocidade pela estrada num sofisticado carro esportivo alemão. Tinha um vago desejo de apoiar boas causas, mas odiava a ineficiência da maioria das instituições de caridade. Era muito impaciente, porém sabia que os únicos problemas que valiam a pena eram os que só poderiam ser resolvidos depois de vários anos. Era budista praticante e um capitalista obstinado. Era um arrogante e metido a sabe-tudo que censurava os mais sábios e muito mais experientes do que ele, mas ainda assim tinha certeza absoluta de que eram extremamente ingênuos a respeito de marketing. Ele podia ser agressivamente rude e, em seguida, se mostrar arrependido de verdade. Era intransigente e, no entanto, ansioso por aprender. Ia embora e depois voltava para pedir desculpas. No Jardim de Alá, ele exibiu o comportamento antipático e arrogante que se tornou parte arraigada do mito Steve Jobs. E também mostrou um lado mais gentil, que seria pouco reconhecido ao longo dos anos. Para compreender Steve e a incrível jornada que ele estava prestes a empreender, a completa transformação que ele experimentaria em sua vida magnífica, é preciso reconhecer, aceitar e tentar conciliar os dois lados desse homem.

Apesar de ser o líder e a imagem pública da indústria de computadores pessoais, ele ainda era uma criança — tinha apenas 24 anos, estava no começo do aprendizado sobre a vida empresarial. Suas maiores qualidades estavam indissoluvelmente ligadas a seus maiores defeitos. Em 1979, esses defeitos ainda não tinham se interposto no caminho para o seu sucesso.

Contudo, nos anos seguintes o pacote de contradições de Steve se abriria. Suas obstinadas qualidades dariam origem ao computador que seria a assinatura da Apple, o Macintosh, lançado em 1984. Entretanto, seus defeitos levariam a empresa ao caos e ao exílio do próprio Jobs apenas um ano mais tarde. Sabotariam seus esforços para criar um segundo computador de ponta na NeXT. Afastariam Steve de tal forma do centro da indústria de computadores que, nas palavras contundentes de um de seus amigos mais íntimos, "ele estava condenado". Seus pontos negativos ficaram tão intrinsecamente ligados à sua reputação como empresário que, quando contra todas as probabilidades ele foi convidado a voltar a comandar a Apple em 1997, os comentaristas e até seus pares na indústria chamaram os membros do conselho de "malucos".

Mas então ele realizou um dos maiores retornos empresariais de todos os tempos, liderando a Apple na criação de uma série de produtos incríveis que definiram uma era e transformaram uma fábrica de computadores moribunda na empresa mais valiosa e admirada do mundo. A reviravolta não foi um milagre aleatório. Enquanto esteve fora da Apple, Steve Jobs aprendeu a tirar maior proveito de suas qualidades e a abrandar um pouco seus perigosos defeitos. Essa realidade contraria os mitos recorrentes que o envolviam. No imaginário popular, ele é um sábio tirano com um toque de Midas para escolher produtos e, ao mesmo tempo, um teimoso filho da puta sem amigos, paciência ou valores morais; ele viveu e morreu como nasceu: metade gênio, metade babaca.

O jovem ainda em formação no Jardim de Alá poderia nunca ter ressuscitado a empresa à qual retornou em 1997 nem projetado a evolução corporativa lenta e extremamente complicada que levou ao sucesso inimaginável da Apple durante sua última década de vida. Seu crescimento pessoal foi igualmente complexo. Não sei de nenhum empresário que tenha crescido, mudado e amadurecido mais do que Steve. A mudança pessoal, claro, se deu aos poucos. Como todo "adulto" acaba compreendendo, lutamos com nossas qualidades e defeitos ao longo da vida, e precisamos administrá-los. É um processo de crescimento interminável. Porém, não

nos tornamos pessoas totalmente diferentes no fim. Ele é um grande exemplo de alguém que aperfeiçoou com maestria a capacidade de fazer melhor uso de suas qualidades e de atenuar os aspectos de sua personalidade que as atrapalhavam. Seus defeitos não desapareceram nem foram substituídos por outras qualidades. No entanto, ele aprendeu a administrar *a si mesmo*, seu miasma pessoal de talentos e arestas. Ou ao menos a maioria deles. Para entender como isso aconteceu e levou ao surpreendente ressurgimento da Apple mais ao fim de sua carreira, é preciso considerar toda a gama de contradições pessoais que Steve levara para o Jardim de Alá naquela tarde de dezembro.

GRAÇAS AOS PAIS, que o criaram para achar que era tão especial quanto acreditavam que ele poderia ser, Steven Paul Jobs já se julgava superior desde o início de sua vida. Nascido em 24 de fevereiro de 1955 em São Francisco, ele foi entregue para adoção pela mãe biológica, Joanna Schieble, que, em 1954, durante a pós-graduação na Universidade de Wisconsin, em Madison, envolveu-se com Abdulfattah Jandali, estudante sírio de ciências políticas candidato a ph.D. Grávida, Joanna se mudou para São Francisco, mas Jandali permaneceu em Wisconsin. Paul e Clara Jobs, um casal sem filhos de classe trabalhadora, o adotaram dias após o nascimento. Quando Steve tinha 5 anos, os três se mudaram para Mountain View, quarenta quilômetros ao sul de São Francisco, e logo depois o casal adotou uma menina, a quem deram o nome de Patty. Embora alguns tenham considerado o fato de ser colocado para a adoção uma "rejeição" primal que explicaria o comportamento irascível apresentado por Steve com bastante frequência, em especial no início da carreira, ele me disse várias vezes que fora amado e extremamente mimado por Paul e Clara. "Ele se sentia abençoado de verdade por tê-los como pais", conta Laurene Powell Jobs, viúva de Steve.

Paul e Clara não cursaram a faculdade, mas prometeram a Schieble que seu novo filho o faria. Aquele era um compromisso significativo para uma família de classe média baixa e marcou o início do hábito de dar ao único filho homem tudo de que precisasse. Steve era muito inteligente; pulou a quinta série e os professores chegaram a considerar adiantá-lo mais dois anos na escola. Contudo, depois do salto para a sexta série, ele se sentiu socialmente desprezado, e ainda considerava o trabalho escolar pouco estimulante. Pediu para ser transferido para uma escola melhor, no que os pais concordaram, apesar do custo considerável da mudança. Paul e Clara fizeram as malas e se mudaram para Los Altos, uma próspera comunidade-dormitório que surgira no que outrora eram pomares de ameixa junto às baixas colinas a oeste da baía de São Francisco. Na época, o novo bairro era uma subdivisão do distrito escolar de Cupertino-Sunnyvale, um dos melhores da Califórnia. Lá, Steve começou a prosperar.

Paul e Clara podem ter estimulado o senso de superioridade no filho, porém também alimentaram seu perfeccionismo, em especial no que diz respeito ao rigor que serve de base para as habilidades manuais. Paul Jobs teve muitos empregos ao longo da vida, incluindo o de revendedor de veículos, maquinista e mecânico de automóveis. No fundo, era um artesão inveterado que passava a maioria dos fins de semana fabricando móveis ou restaurando carros e que ensinou ao filho o valor primordial de se deter sobre as coisas, prestar atenção aos detalhes e — uma vez que Paul não era rico — correr atrás de peças de reposição a um bom preço. “Ele tinha uma bancada de trabalho na garagem”, revelou Steve a um entrevistador do Smithsonian Institution. “Quando eu tinha uns cinco ou seis anos, delimitou um pedaço da bancada e disse: ‘Steve, agora este é o seu espaço de trabalho.’ Então me deu algumas de suas ferramentas menores e me ensinou como usar o martelo e a serra e como construir coisas. Isso realmente foi muito bom para mim. Ele passava muito tempo comigo [...] me ensinando a construir coisas, desmontá-las e remontá-las.” Em seus últimos anos, quando me mostrava um novo modelo de iPod ou laptop, lembrava como o pai lhe dizia que era preciso dedicar tanto cuidado com o

fundo de um armário quanto com o acabamento, e que as pastilhas de freio de um Chevy Impala eram tão importantes quanto a pintura. Steve tinha um lado bastante sentimental, que se revelava ao contar histórias sobre o pai. Elas eram ainda mais pungentes pelo fato de ele atribuir ao pai o seu senso de excelência estética em um meio — a eletrônica digital — que Paul Jobs jamais entenderia por completo.

A combinação da crença de ser especial com o fato de querer fazer as coisas direito era uma mistura poderosa em vista de onde e quando Steve foi criado. A experiência de crescer naquilo que ainda nem era chamado de Vale do Silício no fim dos anos 1960 e início dos anos 1970 foi única. Os arredores de Palo Alto e San Jose formavam um novo tipo de região próspera, que reunia especialistas altamente qualificados nas áreas de engenharia elétrica, química, óptica, programação de computadores e física, atraídos pelas empresas de semicondutores, telecomunicações e eletrônicos que floresciam na região. Foi a época em que o mercado de eletrônicos de ponta se deslocou do governo e dos militares para o mundo corporativo e industrial, expandindo dramaticamente o número de consumidores em potencial para novas tecnologias eletrônicas de todo tipo. Os pais de várias crianças no bairro de Steve eram engenheiros que trabalhavam nas sedes de gigantes emergentes da tecnologia, como a Lockheed, a Intel, a Hewlett-Packard e a Applied Materials.

Uma criança curiosa que tivesse interesse em matemática e ciência criada naquela região poderia facilmente desenvolver uma compreensão muito mais profunda da vanguarda da tecnologia do que as que moravam em outras partes dos Estados Unidos. Os eletrônicos começavam a substituir os carros envenenados como a paixão dos jovens faz-tudo. Os geeks viviam e respiravam os vapores emanados de seus ferros de solda e trocavam exemplares surrados das revistas *Popular Science* e *Popular Electronics*. Construíam os próprios rádios de transistores, sistemas de som de alta-fidelidade, rádios amadores, osciloscópios, foguetes, lasers e bobinas de Tesla a partir de kits oferecidos por empresas de venda por correspondência, como a Edmund Scientific, a Heathkit, a Estes Industries

e a Radio Shack. No Vale do Silício, a eletrônica não era apenas um hobby. Era uma nova indústria em rápido crescimento e tão emocionante quanto o rock and roll.

Para crianças precoces como Steve, a promessa implícita de tudo isso era a de que qualquer coisa podia ser compreendida — e, como tudo podia ser compreendido, tudo podia ser construído. “Dava a impressão de que se podia construir tudo o que se via no universo”, disse-me ele certa vez. “Essas coisas não eram mais mistérios. Você olhava para um aparelho de TV e pensava: ‘Eu não montei algo assim, mas poderia. Há um desses no catálogo da Heathkit, e já montei dois outros Heathkits. Então, também posso montar isso.’ Ficou muito mais claro que as coisas eram resultado da criação humana, não objetos mágicos que simplesmente surgiam no ambiente e ninguém sabia o que havia em seu interior.”

Ele se juntou ao Explorers Club, um grupo de quinze crianças que costumavam se encontrar no campus da Hewlett-Packard em Palo Alto para trabalhar em projetos de eletrônica e aprender com engenheiros da HP. Foi ali que Steve teve o primeiro contato com computadores. Foi também o que lhe deu a estranha ideia de tomar a iniciativa e estabelecer um breve, embora fascinante, contato com um dos dois fundadores da HP, o primeiro dínamo do Vale do Silício a sair da garagem. Aos 14 anos, Steve ligou para a casa de Bill Hewlett, também em Palo Alto, a fim de lhe pedir componentes eletrônicos difíceis de encontrar para um projeto do Explorers Club. Ele os conseguiu em parte por então já ser capaz de contar uma boa história. Em muitos aspectos, Steve era o típico adolescente geek. Mas também era um estudante curioso das ciências humanas, seduzido pelas palavras de Shakespeare, Melville e Bob Dylan. Loquaz e persuasivo com os pais, ele aplicava as mesmas habilidades aos amigos, professores, mentores, e, por fim, aos ricos e poderosos; desde cedo já demonstrava a compreensão inata de que as palavras e as histórias certas o ajudariam a conquistar a atenção de que precisava para conseguir o que queria.

STEVE NÃO ERA uma estrela nesse grupo local de tecnólogos em formação. No entanto, em 1969, um amigo chamado Bill Fernandez o apresentou a alguém que era: Stephen Wozniak, da vizinha Sunnyvale. Filho de um engenheiro da Lockheed, “Woz” era um gênio da engenharia. Jobs, como acabou se revelando, era um grande capacitador de gênios. E esta viria a ser a primeira importante colaboração de sua carreira.

Nerd e tímido, Woz era cinco anos mais velho que Steve, embora muito menos assertivo. Assim como Jobs, ele aprendera eletrônica com o próprio pai e outros pais da vizinhança. Entretanto, mergulhara muito mais fundo no assunto, tanto na escola quanto fora dela, e, mal entrado na adolescência, chegara a criar uma calculadora rudimentar feita de transistores, resistências e diodos. Em 1971, antes de o microprocessador de chip único ser comercializado, projetou uma placa de circuito carregada de chips e componentes eletrônicos que chamou de “Cream Soda Computer”, já que, na época, essa era sua bebida favorita. Tornou-se um projetista de hardware extraordinariamente talentoso, cujos instintos sobrenaturais de engenharia eletrônica se aliavam a uma grande imaginação como programador de software. Tanto nos circuitos quanto nos softwares, Woz descobria atalhos que outras pessoas simplesmente não eram capazes de imaginar.

Steve não tinha o talento inato de Woz, mas tinha a fome de colocar coisas muito legais nas mãos de tantas pessoas quanto possível. Essa característica única o distinguia dos outros amadores que mexiam com computadores. Desde o início, ele teve uma inclinação natural para ser empresário, para convencer as pessoas a atingir um objetivo que muitas vezes apenas ele via e, em seguida, coordená-las e empurrá-las rumo à realização dessa meta. O primeiro sinal disso surgiu em 1972, quando ele e Woz iniciaram uma parceria comercial improvável.

Com a ajuda de Steve, Woz desenvolveu a primeira “blue box” *digital*, capaz de imitar os tons usados pelos comutadores das empresas de telefonia para conectar telefones específicos em qualquer parte do mundo. Um

brincalhão poderia levar um desses aparelhos de pilha engenhosos (e ilegais) até o bocal de qualquer telefone e enganar o sistema de comutação da Ma Bell para fazer chamadas interurbanas ou até ligações internacionais gratuitas.

Woz teria ficado feliz só de construir o circuito e compartilhá-lo — como seria a sua intenção mais tarde com a placa de circuito que formou o coração e a alma do computador Apple I. Contudo, Steve propôs que tentassem ganhar algum dinheiro com a venda de máquinas montadas. Assim, enquanto Woz aperfeiçoava seu projeto de circuito, Steve reunia os materiais necessários e ditava o preço das caixas. Ele e Woz faturaram cerca de 6 mil dólares vendendo os dispositivos ilegais a 150 dólares a unidade, sobretudo para universitários. Os dois meninos vagavam pelos corredores dos dormitórios, batiam nas portas e perguntavam aos ocupantes se aquele era o quarto de George — um personagem inventado que supostamente era especialista em telefonia ilegal. Se a conversa despertasse interesse, eles demonstravam o que a blue box era capaz de fazer e, às vezes, conseguiam uma venda. Mas as vendas eram inconstantes, e, quando tentaram ir adiante, o empreendimento fracassou. Os dois acabaram com o negócio após um suposto cliente apontar uma arma para Steve. Ainda assim, não foi ruim como primeiro esforço.

PODE PARECER estranho incluir a vida espiritual de Steve como uma das matérias-primas de sua carreira. Contudo, na juventude, ele procurou com grande sinceridade uma realidade mais profunda, um plano de consciência oculto. Perseguiu-o com drogas psicodélicas e com a exploração religiosa. Essa sensibilidade espiritual contribuiu bastante para a amplitude incomum de sua visão periférica intelectual, que o levou a ver possibilidades que iam da criação de grandes produtos até a reinvenção radical de modelos de negócios, e escapavam à maioria das outras pessoas.

Assim como o Vale do Silício foi o ambiente que deu origem ao otimismo tecnológico de Steve e o alimentou, a década de 1960 contribuiu para o impulso natural de um adolescente curioso em busca de verdades mais profundas. Como tantos outros jovens da época, Steve abraçou o questionamento e os anseios do movimento da contracultura. Ele foi um *baby boomer* que experimentou drogas, assimilou profundamente as letras rebeldes de músicos como Dylan, Beatles, Grateful Dead, The Band e Janis Joplin — e até as reflexões sonoras mais abstratas e radicais de Miles Davis — e mergulhou nas obras de autores que considerava reis filósofos, pensadores espirituais, como Suzuki Roshi, Ram Dass e Paramahansa Yogananda. As mensagens da época eram claras: questionar tudo, especialmente a autoridade; experimentar; pegar a estrada; ser destemido; e trabalhar para criar um mundo melhor.

A grande busca de Steve começou logo após ele se formar na Homestead High School, em Cupertino, e ir para o Reed College, em Portland, Oregon. Não demorou para que o teimoso calouro passasse a frequentar apenas as aulas que o fascinavam e, depois de apenas um semestre, ele largou os estudos sem nem contar aos pais. Passou o segundo semestre assistindo a aulas como ouvinte, incluindo um curso de caligrafia que, mais tarde, citaria como a inspiração para a capacidade do Macintosh de produzir uma infinidade de fontes tipográficas. Também mergulhou mais fundo na filosofia e no misticismo asiático e começou a tomar ácido com mais frequência, às vezes quase como um sacramento espiritual.

No verão seguinte, após voltar falido para a casa dos pais em Cupertino, passou um bom tempo indo e voltando de ônibus para Oregon, onde trabalhava em um pomar de maçãs que funcionava como uma espécie de comunidade. Por fim, arranjou um emprego perto de casa como técnico da Atari, a empresa de videogames fundada por Nolan Bushnell, o inventor do Pong. Ele se mostrou capaz de consertar máquinas de jogo quebradas e convenceu Bushnell a deixá-lo ir para a Alemanha consertar alguns quiosques que funcionavam com moedas, como parte de um acordo para

pagar a sua viagem à Índia, onde se juntaria ao amigo Robert Friedland, o carismático dono do pomar em Oregon.

Tudo isso fazia parte de uma busca romântica por um modo de vida com sentido verdadeiro, em um momento em que a cultura favorecia esse tipo de busca. "É preciso compreender Steve no contexto da época", afirma Brilliant. "O que todos estávamos procurando? Naquele tempo, havia uma divisão geracional muito mais profunda do que a divisão entre a esquerda e a direita que temos hoje, ou a cisão entre o fundamentalista e o secular. E, mesmo tendo pais adotivos que o apoiavam de maneira fantástica, ele recebia cartas de Robert Friedland e de outras pessoas que haviam ido até a Índia em busca de paz e que acreditavam ter encontrado algo. Era isso que Steve procurava."

Ele foi para a Índia na esperança de encontrar Neem Karoli Baba, conhecido como Maharaj-ji, o famoso guru que serviu de inspiração para Brilliant, Friedman e outros. Contudo, para sua grande decepção, Maharaj-ji morreu pouco antes de sua chegada. A estadia de Steve na Índia foi confusa, tão desfocada quanto as buscas de muitos jovens que ansiavam por uma visão mais ampla do que a apresentada a eles quando crianças. Ele foi a um festival religioso frequentado por dez milhões de outros peregrinos. Usava túnicas de algodão esvoaçantes, alimentava-se de comidas estranhas e teve a cabeça raspada por um guru misterioso. Pegou disenteria. Leu pela primeira vez *Autobiografia de um iogue*, de Yogananda, livro ao qual ele voltaria diversas vezes ao longo da vida e cujos exemplares seriam entregues a todos que participaram da recepção que se seguiu à cerimônia em homenagem a Steve na Memorial Church da Universidade de Stanford, em 16 de outubro de 2011.

De acordo com Brilliant, no início de sua temporada na Índia, "Steve flertou com a ideia de se tornar *sadhu*". A maioria dos *sadhus* indianos vive uma existência de privação monástica como forma de se concentrar apenas no plano espiritual. Contudo, ele era obviamente ávido, impulsivo e ambicioso demais para esse tipo de vida. "Foi um flerte", conta Brilliant, "com a ideia de ser um renunciador". Mas isso não significa que ele tenha

voltado para os Estados Unidos desiludido ou que descartou por completo o espiritualismo oriental. Seus interesses migraram para o budismo, que admite mais engajamento com o mundo do que o permitido pelos ascetas hindus. Aquilo lhe daria a oportunidade de mesclar sua busca por iluminação pessoal com a ambição de criar uma empresa que fabricasse produtos capazes de mudar o mundo. O budismo tinha apelo para um jovem ocupado em tentar se inventar e continuaria a ter para um homem de inquietação intelectual sem limites. Certos elementos dessa religião combinavam tão bem com Steve que forneceriam a base filosófica para suas opções de carreira — assim como para suas expectativas estéticas. Entre outras coisas, o budismo justificava sua exigência constante daquilo que considerava ser a "perfeição", fosse dos outros, dos produtos que viria a criar ou de si mesmo.

Na filosofia budista, muitas vezes a vida é comparada a um rio em constante mudança. Há um entendimento de que todas as coisas e todos os indivíduos estão constantemente no processo de vir a ser. Nessa visão de mundo, alcançar a perfeição é também um processo contínuo e uma meta que jamais será plenamente alcançada — uma visão que viria a se adequar à natureza exigente de Steve. Antecipar o produto ainda não feito, tudo o que o aguardava mais à frente e o que viria depois disso era natural para ele, que nunca via um limite para as possibilidades, um ponto final perfeito no qual seu trabalho estaria concluído. E, embora viesse a evitar quase toda autoanálise, o mesmo se aplicava à sua vida: apesar de às vezes poder ser extremamente teimoso e opinativo, ele estava em constante adaptação como ser humano, seguindo seu faro, aprendendo, experimentando novas direções. Estava em constante processo de vir a ser.

Nada disso era facilmente perceptível para o mundo exterior, e o budismo de Steve podia confundir até seus amigos e colegas mais íntimos. "Sempre houve esse lado espiritual", revela Mike Slade, executivo de marketing que trabalhou com Steve mais ao fim de sua carreira, "o que não parecia se encaixar com qualquer outra coisa que ele estivesse fazendo". Até ele e Laurene terem filhos e as exigências de tempo aumentarem de uma

forma não prevista, ele meditava com regularidade. Leu diversas vezes *Mente zen, mente de principiante*, de Suzuki, e tornou a combinação de elementos do espiritualismo asiático com sua vida profissional e comercial um tema constante das conversas mantidas entre ele e Brilliant ao longo da vida. Durante anos, se encontrou uma vez por semana em seu escritório com um monge budista chamado Kobun Chino Otogawa, para receber conselhos sobre como equilibrar seu senso espiritual com os objetivos nos negócios. Apesar de ninguém que tivesse conhecido Steve bem em seus últimos anos poder dizer que ele era um budista "devoto", a disciplina espiritual moldou sua vida de formas sutis e profundas.

AO RETORNAR aos Estados Unidos no outono de 1974, Steve voltou à Atari, para cuidar principalmente da solução de problemas de hardware da pioneira — e mal gerida — empresa de Nolan Bushnell. A Atari era tão negligente e estranha que Jobs podia desaparecer por semanas para colher maçãs no pomar de Robert Friedland sem ser demitido, ou mesmo sem que alguém se lembrasse dele. Enquanto isso, Woz trabalhava na Hewlett-Packard, em um emprego seguro e bem remunerado, embora não muito desafiador. Nada na vida de Jobs naquele momento teria sugerido que ele alcançaria sucesso extraordinário nos negócios, na tecnologia de computação ou em qualquer outra área. Contudo, sem que nem ele mesmo soubesse, estava prestes a iniciar o verdadeiro trabalho de criação de sua vida. Nos três anos seguintes, ele passaria de um rapaz desalinhado e impetuoso de dezenove anos para o cofundador e líder de um novo e revolucionário negócio americano.

Steve foi sortudo por viver em uma época pronta e madura para alguém com seus talentos. Aquele foi um período de mudança em várias frentes, sobretudo no mundo da tecnologia da informação. Nos anos 1970, máquinas grandes chamadas mainframes definiam a computação. Os

mainframes eram enormes computadores do tamanho de salas, vendidos a clientes como companhias aéreas, bancos, seguradoras e grandes universidades. O trabalho de programação necessário para obter algum resultado — por exemplo, calcular um pagamento de hipoteca — era mais que exaustivo. Ao menos assim parecia para qualquer um que estudasse ciência da computação na faculdade, onde a maioria de nós aprendeu a operar um mainframe. Após decidir que problema a máquina deveria resolver, usando uma linguagem de programação como o COBOL ou o Fortran, era necessário anotar meticulosamente, em uma série de instruções linha a linha, o passo a passo do exato processo lógico do cálculo ou da tarefa analítica pretendida. Então, em um console mecânico barulhento, digitava-se cada linha do programa manuscrito em cartões retangulares que eram perfurados de modo que um computador pudesse "lê-los". Em seguida, era preciso certificar-se de que os cartões perfurados estavam dispostos na ordem certa — os programas simples exigiam algumas dezenas de cartões que podiam ser atados com um elástico, enquanto programas elaborados exigiam resmas que precisavam ser empilhadas com cuidado em caixas de papelão especiais. Então, o pacote era entregue a um "operador" de computador, que colocava a pilha na fila, atrás de dezenas de outras, para ser alimentada no mainframe. Por fim, a máquina cuspiria os resultados em grandes folhas de papel listradas de verde e branco dobradas em sanfona. Era comum ter que ajustar o programa três, quatro ou mesmo dezenas de vezes para se obter os resultados pretendidos.

Em outras palavras, a computação em 1975 não tinha nada de pessoal. Escrever um software era um processo lento e trabalhoso. Esses computadores enormes, caros e de manutenção dispendiosa eram fabricados e vendidos, muito apropriadamente, para algumas companhias de tecnologia grandes e burocráticas. Tal como vinha sendo desde a década de 1950, a indústria de computadores em 1975 era dominada pela International Business Machines (IBM), que vendia mais mainframes do que todos os outros concorrentes juntos. Nos anos 1960, essas empresas perdedoras eram chamadas de "os Sete Anões", mas, durante os anos 1970,

tanto a General Electric quanto a RCA desistiram, restando um grupo de fabricantes teimosos conhecidos como “BUNCH” (“bando” em inglês), um acrônimo para Burroughs, Univac, NCR, Control Data Corporation e Honeywell. A Digital Equipment Corporation (DEC) dominava um segmento em ascensão de “minicomputadores” um pouco mais baratos e menos poderosos, que eram utilizados por empresas de pequeno porte e departamentos de grandes corporações. Havia um caso isolado em cada extremidade do espectro de preços. Na fatia superior, a Cray Research, fundada em 1972, vendia os chamados supercomputadores, utilizados sobretudo para a pesquisa científica e a modelagem matemática. Esses eram os computadores mais caros e custavam bem mais de 3 milhões de dólares. Na fatia inferior do espectro estava a Wang, fundada no início dos anos 1970, que produzia uma máquina específica para a tarefa conhecida como “processamento de texto”. Era o mais próximo de um computador “pessoal” à época, já que era projetado para ser usado por uma única pessoa na preparação de relatórios e correspondência. Naquele tempo, a indústria de computadores era principalmente um negócio do leste dos Estados Unidos. A sede da IBM ficava nos subúrbios bucólicos ao norte da cidade de Nova York; as da DEC e da Wang ficavam em Boston. A da Burroughs, em Detroit; a da Univac, na Filadélfia; a da NCR, em Dayton, Ohio; da Cray, da Honeywell e da Control Data, em Minneapolis. A única fabricante de computadores proeminente baseada no Vale do Silício era a Hewlett-Packard, mas seu principal negócio era produzir calculadoras e instrumentos de testes e medição científicos.

Essa indústria tinha pouca semelhança com o mundo tecnológico atual, que é empreendedor, inovador e rapidamente reiterativo. Era uma iniciativa enfadonha mais semelhante ao negócio de bens de capital. Seu universo de clientes potenciais poderia ser contado às centenas, e eram empresas abastadas cujas exigências se concentravam mais em desempenho e confiabilidade do que no preço. Não era de se espantar que a indústria tenha se tornado reclusa e um tanto complacente.

Na Califórnia, um número significativo de pessoas que viriam a participar da grande guinada dessa indústria começava a se reunir regularmente sob a forma de um grupo amador chamado Homebrew Computer Club. O primeiro encontro ocorreu logo após a edição de janeiro de 1975 da *Popular Electronics*, que contava com uma chamada de capa sobre o "microcomputador" Altair 8800. Gordon French, um engenheiro do Vale do Silício, sediou o encontro na garagem de sua casa para mostrar uma unidade do Altair que ele e um amigo haviam montado a partir do kit de 495 dólares vendido pela Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS). Era um dispositivo de aspecto incompreensível, do tamanho de um amplificador estéreo, com duas fileiras horizontais de interruptores no painel frontal e um monte de luzes vermelhas piscando. Aquela geringonça desajeitada não fazia muita coisa, porém demonstrava a viabilidade de se ter um computador pessoal passível de ser programado 24 horas por dia, se você quisesse, sem ter que esperar na fila ou perfurar um cartão. Bill Gates leu a matéria e, pouco depois, abandonou Harvard e deu início a um pequeno negócio chamado Microsoft para projetar linguagens de programação de software para o Altair.

Woz sabia que as máquinas MITS não eram muito mais avançadas do que o Cream Soda Computer criado por ele quatro anos antes, em 1971, a partir de componentes muito menos sofisticados. Estimulado pelos instintos competitivos naturais de um geek, ele esboçou alguns projetos novos daquilo que sabia que seria um microcomputador melhor, mais fácil de programar, controlar e manipular. Acionar interruptores e contar luzes piscantes era como usar sinalização por bandeirolas e código Morse, pensou. Por que não inserir comandos e valores de dados de forma mais direta, com um teclado de máquina de escrever? E por que não ter os resultados do projeto de computador do que é digitado em um monitor de TV? E, por falar nisso, por que não conectar um gravador de fita cassete para armazenar programas e dados? O Altair não tinha nenhuma dessas características que tornariam a computação muito menos intimidante e muito mais acessível. Esse foi o desafio que Woz decidiu enfrentar. No

fundo, ele tinha esperança de que seu empregador, a HP, quisesse fabricar uma versão desse seu conceito.

Entra Steve Jobs, o próspero empresário oportunista júnior. Ele achava que Woz não precisava da HP. Acreditava que ele e Woz poderiam abrir o próprio negócio. Steve sabia que Woz tinha um talento tão único que qualquer computador projetado por ele seria barato, útil e fácil de programar — de tal forma que outros amadores do Homebrew também desejariam ter um. Assim, durante o outono e o inverno de 1975 e o início de 1976, enquanto Woz aperfeiçoava o projeto, Jobs pensava em como poderiam juntar seus recursos para comprar os componentes de que precisariam para montar um protótipo funcional. A cada duas semanas, eles levavam a versão mais recente do computador às reuniões do Homebrew para demonstrar um ou outro recurso novo ao público mais exigente da cidade. Steve convenceu Woz de que os membros do clube poderiam se tornar seus clientes se os dois vendessem esquemas e talvez até placas de circuito impresso. Então, os sócios do clube poderiam comprar os chips e outros componentes e instalá-los no interior de seus microcomputadores. Com o objetivo de levantar dinheiro para que um amigo em comum criasse um "projeto de referência" para as placas de circuito, Steve vendeu sua preciosa Kombi, e Woz abriu mão de sua inestimável calculadora programável HP-65. Após gastar 1.000 dólares no projeto da placa e produzir algumas dezenas delas, Jobs e Wozniak recuperaram o dinheiro investido e, em seguida, um pouco mais ao vendê-las aos colegas do Homebrew por 50 dólares cada, o que lhes rendeu astuciosos 30 dólares por placa de circuito.

Não era um grande negócio, porém foi o bastante para dois jovens que começavam a acreditar que aqueles microcomputadores poderiam mudar tudo. "Sentimos que aquilo afetaria todos os lares do país", explicou Woz anos mais tarde. "Mas sentimos isso pelos motivos errados. Achávamos que todos seriam capazes de realmente usar aquilo, escrever os próprios programas e, assim, resolver seus problemas." Steve decidiu que a nova empresa deveria se chamar Apple [maçã]. Há várias histórias sobre a origem

do nome, mas a decisão foi brilhante. Anos mais tarde, Lee Clow, colaborador de longa data de Steve no modo peculiar de fazer publicidade da Apple, me contou: "Eu sinceramente acredito que a intuição de Steve era de que eles mudariam a vida das pessoas, dando-lhes uma tecnologia que elas não sabiam que precisavam, que seria diferente de tudo o que conheciam. Assim, precisavam de algo amigável, acessível e simpático. Ele arrancou uma página do livro da Sony, pois a Sony originalmente se chamava Tokyo Telecommunications Engineering Corporation, e [seu cofundador] Akio Morita afirmara que precisavam de algo muito mais acessível."

De fato, adotar o nome Apple prenuncia a expansividade e a originalidade que Steve traria para a criação dessas novas máquinas. É um nome muito sugestivo: o Jardim do Éden e a humanidade — ao mesmo tempo boa e má — resultante do fato de Eva ter mordido o fruto da Árvore do Conhecimento; Johnny Appleseed, o grande semeador da fartura do mito americano; os Beatles e sua gravadora, uma associação que anos mais tarde levaria a um litígio; Isaac Newton, a maçã caindo e a centelha de uma ideia; tão americano quanto uma torta de maçã; a lenda de Guilherme Tell, que salvou a própria vida e a do filho usando uma balestra para atingir a maçã empoleirada na cabeça do menino; salubridade, fecundidade e, é claro, o mundo natural. Apple não é uma palavra típica de geeks, ao contrário de Asus, Compaq, Control Data, Data General, DEC, IBM, Sperry Rand, Texas Instruments ou Wipro, para mencionar algumas empresas de informática com nomes menos felizes. O nome aponta para uma empresa que traria, como acabou trazendo, humanismo e criatividade para a ciência e para a engenharia de computadores. Como sugere Clow, escolher esse nome foi uma ótima decisão intuitiva. Steve tinha uma confiança inata em seus instintos; essa é uma característica dos grandes empreendedores, uma necessidade para quem quer ganhar a vida desenvolvendo coisas que ninguém nunca imaginou.

É claro que a intuição de Steve poderia traí-lo, como quando caiu de amores pelo primeiro logotipo da Apple. Era um desenho a bico de pena,

detalhado como uma gravura em metal, de Isaac Newton sentado sob uma macieira. Era um tipo de imagem refinada e excessivamente trabalhada que um jovem estudante de caligrafia poderia achar encantadora, mas elaborada demais para uma empresa com grandes ambições de mercado. Essa interpretação gráfica foi feita por Ronald Wayne, ex-engenheiro da Atari recrutado por Steve para se juntar à equipe. Wayne atuaria como um moderador sábio e mais velho caso Steve e Woz tivessem alguma desavença. Os três assinaram um acordo de parceria que dava 45% do valor líquido da empresa para Steve e 45% para Woz, com Wayne ficando com os 10% restantes. No entanto, logo Wayne decidiu que não estava disposto a arriscar o seu futuro com aquela dupla de iniciantes. Em junho de 1976, vendeu sua participação por 800 dólares para Jobs e Wozniak, que um ano depois encomendariam um novo logotipo. Assim como Pete Best, dos Beatles, Wayne perderia a oportunidade de sua vida.

LOGO APÓS REGISTRAREM a Apple como uma empresa californiana no Dia da Mentira de 1976, Steve e Woz fizeram mais uma visita ao Homebrew Computer Club para mostrar a versão final e toda montada de seu novo computador. Woz superara todos os desafios. Em uma placa de circuito que media 23 por 40 centímetros, ele acrescentara um microprocessador, alguns chips dinâmicos de memória RAM, uma CPU, uma fonte de alimentação e outras peças de tal modo que, uma vez conectado a um teclado e a um monitor, aquilo lhe permitia fazer coisas radicalmente novas, como escrever programas de computador na sua máquina, na sua casa, sem estar preso a um mainframe remoto, além de, pela primeira vez em um microcomputador, poder digitar comandos em um teclado e vê-los imediatamente exibidos em um monitor de TV preto e branco, tornando-os muito mais fáceis de editar. Esses avanços eram mudanças radicais se comparadas às práticas anteriores. Woz também escrevera uma versão do

BASIC, a linguagem de programação mais simples muito usada pelos amadores, para rodar no microprocessador Motorola 6800 que funcionava como o cérebro do que ele e Steve chamaram de Apple I. Woz não tinha ficado totalmente satisfeito com o resultado, mas havia criado o primeiro computador de fato *pessoal*. Entretanto, Steve entendia a magnitude do feito e o poder da expressão *computador pessoal* no contexto de uma indústria que, historicamente, não tinha nada de pessoal. Por isso, era exatamente esse o termo que ele usava sempre que lhe perguntavam o que Woz tinha idealizado.

Contudo, a reação da maioria dos integrantes do clube foi morna. Muitos achavam que metade da diversão da computação estava em projetar e construir as máquinas. Afinal, era por isso que se chamavam Homebrew Computer Club [clube dos computadores "caseiros"]. Com um Apple I, tudo o que tinham a fazer era montá-lo, conectá-lo a um teclado e a um monitor, ligá-lo na tomada e acionar o interruptor. Outros argumentaram que, ao lhes pedir que pagassem por uma máquina pré-montada, Steve estava desrespeitando o espírito de comunidade do clube e seu histórico de compartilhar ideias sem visar o lucro.

Para Steve, era natural se sentir fora de sincronia com esse tipo de pensamento coletivo. Ele era um livre-pensador singular cujas ideias costumavam ir contra a sabedoria convencional de qualquer comunidade em que ele estivesse inserido. Ele e os membros do Homebrew Computer Club eram farinhas de sacos diferentes. Seus animados debates muitas vezes o aborreciam. Embora alguns tivessem ambições empresariais mais amplas e tenham fundado empresas de microcomputadores, a maioria era obsessivamente focada em meandros eletrônicos, como determinar a forma mais eficiente de conectar chips de memória a microprocessadores ou imaginar como usar um computador barato para jogar jogos como os usados nos mainframes na escola. Steve gostava de saber o suficiente para estar bem informado sobre eletrônica e projetos de computador e mais tarde se gabaria de sua suposta habilidade como programador. Todavia, mesmo em 1975, ele não se preocupava de maneira essencial ou

apaixonada com as complexidades dos computadores em si. Em vez disso, via-se obcecado com o que poderia acontecer quando essa tecnologia poderosa caísse nas mãos de muitas, muitas pessoas.

Ao longo dos anos, Steve teria muita sorte, algumas vezes uma sorte escandalosamente boa e, em outras, é claro, mortalmente ruim. Ed Catmull, da Pixar, gosta de dizer que, como não se pode controlar a própria sorte — que costuma aparecer em seu caminho para melhor *e* para pior —, o que importa é seu grau de preparação para lidar com ela. Steve contava com uma espécie de hiperconsciência de seu entorno, o que lhe permitia agarrar as oportunidades que se apresentavam. Então, quando Paul Terrell, proprietário da loja de informática Byte Shop, que ficava nas redondezas de Mountain View, apresentou-se a Steve e a Woz após a reunião e lhes disse que ficara impressionado o bastante para querer conversar sobre fazerem negócios, Steve já sabia o que fazer. No dia seguinte, pegou um carro emprestado e dirigiu até a Byte Shop, a pequena e humilde loja de Terrell no El Camino Real, principal via do Vale do Silício. Terrell o surpreendeu, dizendo que se os dois Steves conseguissem lhe entregar cinquenta placas de circuito montadas por completo, com todos os chips soldados no lugar, até determinada data, ele pagaria 500 dólares por unidade — em outras palavras, dez vezes mais do que Steve e Woz vinham cobrando dos sócios do clube apenas pelas placas de circuito impressas. Sem hesitar, Steve alegremente aceitou a encomenda, apesar de ele e Woz não terem recursos para comprar os componentes nem nada parecido com o "espaço de fábrica" e a "força de trabalho" necessárias para construir alguma coisa.

A partir de então, o oportunismo e a energia de Steve definiriam os contornos de seu relacionamento com Woz, que era cinco anos mais velho e lhe ensinara o valor intrínseco da grande engenharia. Suas realizações reforçaram a ideia de Steve de que tudo era possível quando se tinha um gênio tecnológico a tiracolo. No entanto, foi a habilidade de Steve para manipular Woz que levou a parceria adiante, e nem sempre para melhor. Ainda em 1974, quando a Atari tentava desenvolver uma nova versão do

seu grande sucesso, o Pong, Nolan Bushnell pediu que Jobs criasse um protótipo, oferecendo-lhe um bônus considerável caso conseguisse reduzir o número de chips necessários para cada placa de circuito. Steve convidou Woz para o empreendimento com a promessa de dividir o pagamento. O projeto de Woz foi mais econômico do que Bushnell pensara ser possível, e Steve recebeu um bônus de 5 mil dólares além do pagamento combinado de 700 dólares. De acordo com Woz, Steve só lhe pagou 350 dólares, e não os 2.850 dólares que deveria ter recebido. Walter Isaacson, biógrafo oficial de Steve, escreveu que Jobs negou ter enganado o parceiro. Mas a acusação soa verdadeira, pois se encaixa com alguns outros casos em que Steve trapaceou com pessoas próximas a ele.

Contudo, assim como vários colaboradores mais chegados que se desencantariam com ele mais tarde, Woz admite que, sem Steve, nunca teria conseguido ser tão brilhantemente bem-sucedido. A encomenda de Terrell de 25 mil dólares em placas-mãe de computador era cerca de 25 mil dólares maior do que qualquer coisa que Woz imaginara poder vender algum dia.

Os dois jovens criaram um belo mercado para suas “blue boxes”, porém aquilo era insignificante se comparado a isso. Eles nunca haviam fabricado várias unidades de qualquer coisa em escala tão significativa. Nunca tinham administrado um negócio formal. Nem haviam vendido algo de fato valioso. Nada disso dissuadiu Jobs. Ele começou a cuidar dos detalhes da produção. Como fábrica improvisada, usou um quarto na casa dos pais. Convenceu a irmã adotiva, Patty, a cuidar da montagem e soldagem dos semicondutores e outras partes nos espaços marcados nas placas de circuito. Quando Terrell encomendou mais cinquenta unidades, Steve mudou a operação para a garagem de casa depois que o pai tirou os carros que estava reformando para revenda. Contratou Bill Fernandez, o mesmo que o apresentara a Woz ainda no ensino médio. E chamou outros jovens do bairro para acelerar o processo. Então, assinou um serviço de atendimento e alugou uma caixa postal. Ou seja, ele fez o que foi preciso.

A garagem se tornou uma linha de montagem em miniatura. A um canto, a irmã de Steve e alguns amigos soldavam os chips. Woz tinha seu próprio espaço de trabalho ali perto, de onde podia inspecionar as placas montadas à medida que ficavam prontas. Do outro lado da garagem eles se revezavam durante horas, testando as placas "recheadas" sob lâmpadas de aquecimento para verificar a durabilidade. A mãe de Steve atendia telefonemas. Todos trabalhavam à noite e nos fins de semana. E Steve era o mais focado de todos. Ele encorajava a equipe incessantemente. Quando as coisas davam errado, agia com rapidez; quando uma antiga namorada não conseguiu soldar alguns chips do jeito certo, ele a tornou contadora da equipe. Ele tinha pavio curto e jamais hesitou em depreciar o trabalho de alguém quando algo dava errado. Quando criança, quase nunca teve motivos para conter seus sentimentos. Ali, começava a aprender uma de suas primeiras lições de administração: quando devidamente orientado, seu temperamento poderia ser uma ferramenta motivacional bastante eficaz. Foi uma lição que se mostrou difícil de ser revertida.

Sob o exigente olhar de Steve, sua equipe heterogênea produziu todas as placas de circuito encomendadas por Terrell. As unidades não eram um produto com grande apelo — menos de duzentos Apple I foram vendidos. Mesmo assim, aquele verão na garagem lendária foi a primeira vez que Steve reuniu um grupo para trabalhar duro e produzir algo inovador, milagroso e que eles nem estavam certos de que seriam capazes de criar. Não seria a última vez que ele conseguiria esse feito. Após uma tentativa em falso na faculdade, uma picaresca peregrinação à Índia, algumas viagens reveladoras com LSD e uma espécie de estágio na Atari, Steve tinha descoberto sua verdadeira missão. E estava totalmente concentrado nela.

Capítulo 2
“Eu não queria ser um homem de negócios”

A história da primeira gestão de Steve Jobs na Apple Computer é a de um jovem visionário na adolescência da carreira. Após o papel crucial na fabricação e venda do Apple I, Steve enfrentou o desafio de transferir sua visão, inteligência, intuição e personalidade feroz da garagem de seu pai para um “espaço” muito maior — o mundo corporativo, financeiro e industrial do Vale do Silício. Ele aprendia rápido, mas não tinha um senso instintivo de como fazer aquilo. Alguns jovens nascem para a vida corporativa — Bill Gates me vem à mente. Mas Steve não era um deles.

Se ele pretendia fazer mais do que apenas criar algo legal com a galera em uma garagem, teria que aprender a jogar com os adultos. Mas não seria fácil. Como ele me disse diversas vezes: “Eu não queria ser um homem de negócios, porque não queria ser como todos os homens de negócios que conhecia.” Sua inclinação natural era se posicionar como o crítico, o rebelde, o visionário, o Davi flexível e ágil contra o pesado Golias que qualquer poderoso costuma ser. Colaborar com “o sistema”, para usar a terminologia coloquial da época, não era apenas problemático, era o equivalente à traição. Sim, ele queria entrar no jogo, mas com as suas próprias regras.

LOGO ASSIM que começaram a vender os primeiros lotes do Apple I, Woz disse a Steve que era capaz de projetar um computador muito melhor. Da forma que ele o imaginara, o próximo modelo demonstraria os resultados em cores e teria muito mais potência e desempenho usando uma “placa-mãe”

do mesmo tamanho. Além disso, teria diversos "slots" que poderiam ser adaptados para ajudar a máquina a executar mais tarefas. Se Steve e Woz tinham alguma chance de produzir e vender uma máquina tão sofisticada, precisariam reunir um capital de giro considerável. Seria necessário muito mais do que poderiam obter com empréstimos pessoais de pais e amigos e adiantamentos de proprietários de lojas especializadas em produtos para hobbies. Sem saber exatamente onde conseguir tanto dinheiro, Steve começou a fazer um verdadeiro esforço para se conectar com o mundo fechado dos empresários, comerciantes e financiadores bem-sucedidos do Vale do Silício.

Em 1976, o caminho para o sucesso no Vale do Silício não era nem remotamente tão bem mapeado quanto é hoje, quando é possível encontrar financiamento apenas pesquisando "capital de risco" no Google. Na época, o Vale tinha muito menos advogados, financiadores e gerentes, e a maior parte dos negócios era realizada cara a cara. Mas Steve contava com várias qualidades que o tornavam um excelente administrador de recursos e contatos. "Tive sorte de começar a trabalhar com computadores quando a indústria ainda era muito jovem", disse-me ele certa vez. "Naquele tempo, não havia muitos cursos de ciência da computação; assim, as pessoas que atuavam na área eram matemáticos, físicos, músicos, zoólogos, o que quer que fosse. Não importava de onde vinham: todos adoravam aquilo, e alguns dos envolvidos eram incrivelmente brilhantes." Ele não tinha nada da hesitação que a maioria dos jovens tem ao começar a aprender as nuances de um mundo novo e complicado como o negócio de capital de risco. Ele não via qualquer problema em ligar para alguém em busca de informações ou ajuda. Na verdade, vinha fazendo isso desde os 14 anos, quando telefonou para Bill Hewlett. Confiava tanto na excelência de seu trabalho que simplesmente acreditava que alguém acabaria concordando em financiá-lo, e conseguia ser bastante encantador quando essa confiança não o levava a ser grosseiro.

Assim, ele percorreu incansavelmente a rede de peritos do Vale, um telefonema e uma reunião de cada vez, até que finalmente conheceu Regis

McKenna, o gênio do marketing que ajudou a promover a Intel e que acabaria se tornando um elemento-chave no estabelecimento da imagem pública iconoclasta e de notável resistência da Apple.

Steve e Woz se encontraram com McKenna em seu escritório. Steve não estava vestido adequadamente para uma reunião. Como de costume, sua calça jeans tinha buracos, o cabelo estava despenteado, ele não usava sapatos e cheirava mal. A essa altura da vida, achava que desodorante, calçados e coisas do gênero eram frescuras. McKenna era um membro único da elite do Vale do Silício. Bem-penteado e de olhos azuis magnéticos, ele era honesto e rígido, e tinha uma rede de contatos imensa; além disso, era dono de um senso de humor malicioso e de uma autoconfiança impetuosa que combinava com a de Steve. Seu cartão de visita dizia simplesmente: Regis McKenna, *o próprio*. Mesmo com todo o desleixo nerd, McKenna percebeu a inteligência notável daqueles meninos e acabou por gostar deles. "Steve pensava grande", recorda McKenna, "e tinha um tipo de mente alerta que sempre o acompanharia". Assim, ele e Nolan Bushnell, o antigo chefe de Jobs na Atari, aconselharam Steve a procurar Don Valentine, um dos sócios fundadores da Sequoia Capital, uma das primeiras companhias de capital de risco a dominar a arte de investir em empresas de alta tecnologia em estágio inicial.

Valentine viera do negócio dos chips. Trabalhara com os fundadores da Intel antes que eles abandonassem a Fairchild Semiconductor para abrir a própria empresa, e já ocupara uma posição sênior na National Semiconductor. Ele só recebeu os meninos porque McKenna era seu amigo. Valentine teve que literalmente prender a respiração para ouvir Steve e Woz. Após a visita, ligou para McKenna e perguntou: "Por que você me enviou esses renegados da raça humana?" No entanto, encaminhou-os para um investidor-anjo (ou seja, alguém que faz o investimento com o próprio dinheiro) mais apto a trabalhar em estreita colaboração com uma startup idiossincrática como a Apple.

Foi assim que Steve acabou apresentado a A. C. "Mike" Markkula, que se tornaria, para o bem e para o mal, um de seus dois mentores nos

primeiros anos da Apple. Certo dia, Markkula decidiu dirigir seu Corvette dourado até a garagem e deixar que os meninos lhe apresentassem as maravilhas do Apple I. Como ex-executivo de vendas da Intel que também possuía um diploma avançado em engenharia elétrica, Markkula ganhara muito dinheiro rapidamente, mas se "aposentara" aos trinta anos, quando não foi designado para o principal cargo de vendas da empresa. Muito tranquilo, era no fundo um geek, e conseguia fazer alguma programação por conta própria. Ele compreendeu de imediato o potencial das ideias ambiciosas de Jobs e Wozniak, e também viu como a dupla era inteligente, talentosa e maleável. Após algumas reuniões, comprou a ideia e propôs um negócio no qual receberia muito em troca. Em um dos maiores investimentos-anjo de todos os tempos, Markkula contribuiu com 92 mil dólares do próprio bolso e conseguiu uma linha de crédito de 250 mil dólares com o Bank of America, em troca de uma participação de um terço na Apple.

Markkula insistiu em que Wozniak, que ainda trabalhava na Hewlett-Packard, se tornasse funcionário da Apple em tempo integral. Woz adorava trabalhar na HP, mas também queria muito criar outro microcomputador. Então, fez uma última apresentação para a HP com o objetivo de lhes dar uma última chance de desenvolver seu conceito (ainda no estágio de rascunho) do Apple II. A companhia não se interessou. "As empresas grandes e experientes, os investidores e analistas — esse tipo de gente treinada para o mundo dos negócios e muito mais esperta do que nós — não acreditavam que aquilo se tornaria um grande mercado", lembra Woz. "Pensaram que seria algo como um hobby, como robôs caseiros ou rádios amadores, que apenas algumas pessoas que gostavam de tecnologia desejariam ter." Então, Woz pediu demissão da HP e assinou com a Apple.

Desde o início, Markkula destoava de Steve e Woz. Baixinho, asseado e elegante, ele parecia saído de um filme dos anos 1970, com o carro esportivo, as longas costeletas, a basta cabeleira e os ternos chamativos. Seu estilo de conversa poderia ser descrito como resmungado. Era inteligente e tecnicamente habilitado, não enérgico nem combativo, e não expressava

opiniões fortes com paixão. E, embora tivesse ganhado bastante dinheiro e estivesse interessado em ganhar mais, não queria trabalhar muito. Mais tarde, depois que Steve deixou a Apple, Markkula trabalharia corajosamente para manter a empresa à tona. Mas isso foi durante uma crise. No momento em que conheceu Steve, Markkula estava bastante satisfeito com sua mansão e seu salário na Intel. Em um gesto que refletia de forma clara sua ambivalência, ele prometeu à esposa que não trabalharia mais de quatro anos com a Apple.

Por isso, quando Markkula decidiu que a empresa devia transformar a parceria limitada em uma corporação californiana e contratar um executivo profissional, deixou bem claro que não estava interessado no cargo. Recrutou Michael "Scotty" Scott, um gerente de produção de 32 anos da National Semiconductor, para ser o primeiro presidente e CEO profissional da Apple. Markkula, de 34, tornou-se presidente do conselho da empresa. Era fevereiro de 1977, e Steve, com apenas 21 anos, entregara a Apple à supervisão de um adulto. Infelizmente, nem Markkula nem Scotty poderiam vir a ser o mentor que Steve precisava.

A EMPRESA SE MUDOU da garagem dos pais de Steve para escritórios de verdade no boulevard Stevens Creek, em Cupertino. Scotty e Markkula começaram a contratar funcionários e a estabelecer os fundamentos da corporação. Nos primeiros meses, Steve continuou fazendo aquilo que sabia fazer de melhor: reunir uma pequena equipe para produzir algo maravilhoso. Desta vez, foi o Apple II, a máquina que realmente apresentaria a computação pessoal ao mundo.

Mais uma vez, Jobs foi o produtor e Woz, o gênio da engenharia. Steve estimulou o amigo, bajulando-o, repreendendo-o e desafiando seu raciocínio. Woz respondeu dando versatilidade e utilidade instantâneas à sua nova máquina, de uma forma jamais vista em um microcomputador.

Aquele era o computador pessoal mais completo que o mundo já vira. Tudo o que você precisava fazer era adicionar um monitor de TV. O Apple II, com suas entranhas alojadas em uma caixa bege de plástico fino (que, por sua vez, tinha um teclado embutido), assemelhava-se às máquinas de escrever elétricas de fácil uso, bastantes populares na época. Foi concebido como um produto pronto para ser utilizado em casa, na escola ou no escritório. Naquele momento, parecia claro que o Apple I seria relegado ao mundo dos ferros de soldar, osciloscópios, voltímetros e outros aparelhos eletrônicos misteriosos com os quais o consumidor médio nunca precisou se preocupar.

O novo modelo tinha um microprocessador significativamente mais poderoso do que seu antecessor, além de mais memória interna, o que também melhorava seu desempenho. Tinha um amplificador e um alto-falante, e entradas para ligar um joystick ou um gravador de fita cassete para um armazenamento de dados barato. Visto que Woz queria que o Apple II fosse útil para o programador amador no minuto em que começasse a funcionar, ele incluiu a linguagem de programação BASIC no sistema, carregando-a em um chip especial ligado à placa-mãe. No entanto, talvez a inovação mais importante era que o computador foi projetado para acomodar modificações de hardware futuras e imprevistas, que tanto poderiam melhorar o desempenho quanto otimizá-lo para determinado tipo de tarefa, fosse ela análise de números, jogos, elaboração de listas pesquisáveis ou edição de textos. Woz incluiu oito "slots de expansão" (como eram chamados), permitindo a inserção de cartões de circuitos especiais — na prática, placas de circuito menores — que poderiam trabalhar em conjunto com os microprocessadores e chips de memória da placa-mãe para fins particulares, tais como a adição de um driver de disquete, o aperfeiçoamento de gráficos e de som ou a expansão de memória. Isso deu ao Apple II potencial para se tornar um computador muito mais capaz quando surgissem aplicativos profissionalmente projetados e cartões de circuito de expansão especiais, que não tardaram a vir.

Como acontecia na garagem, o perfeccionismo de Steve e seu hábito de estar fora de sintonia com a sabedoria convencional levaram a conflitos. Por exemplo, ele se opusera à adição dos slots de expansão, porque pensava que um computador perfeito devia ser tão fácil de usar que ninguém jamais precisaria abri-lo para aumentar a capacidade de seu hardware. A ideia dele — produzir um computador com a simplicidade de um utensílio doméstico — pode ter sido uma meta admirável a longo prazo, mas era uma escolha muito equivocada para um computador pessoal em 1977. Programadores amadores com tino para o negócio já haviam manifestado interesse em projetar placas de expansão que permitiriam que o Apple II interagisse com telefones, instrumentos musicais ou de laboratório, equipamentos médicos, aparelhos de escritório, impressoras e assim por diante. Woz entendeu isso e ganhou a discussão.

Entretanto, Steve estava certo em várias outras decisões que desafiavam a sabedoria convencional. Não era bom que um computador *pessoal* soasse como uma máquina industrial, argumentou ele, de modo que convenceu um talentoso engenheiro chamado Frederick Rodney Holt a projetar uma fonte de alimentação especial que não esquentasse tanto a ponto de precisar de um cooler barulhento e que zumbia sem parar para evitar que a máquina derretesse. Jobs também fez questão de um gabinete externo que lembrasse mais um eletrodoméstico do que uma peça de laboratório, chegando a visitar lojas de departamento em busca de inspiração. Essa percepção parece óbvia agora, mas os aficionados por computadores de então preferiam gabinetes de aparência industrial ou mesmo máquinas abertas, que tanto exibiam a complexidade de suas entranhas quanto permitiam sua fácil modificação. Para consumidores menos *hard-core*, o design do Apple II era mais convidativo, autossuficiente e apresentável, e essas qualidades o tornaram muito diferente de qualquer outra coisa que houvesse na época. Embora seu primeiro software importante — o VisiCalc, programa de edição de planilhas eletrônicas codificado por Dan Bricklin e Robert Frankston — só tivesse surgido em 1979, o Apple II de 1.295 dólares foi um sucesso imediato após seu lançamento em abril de

1977. No prazo de um ano, a empresa, que estava acostumada a vender uma dúzia de unidades do Apple I por quinzena passou a vender cerca de quinhentos Apple II por mês.

POR DUAS VEZES, STEVE mostrara ser o forte líder de um pequeno grupo. O desafio que passou a enfrentar foi descobrir como ele mesmo poderia ser liderado por Markkula e Scott quando estes se propuseram a fazer algo que ele sabia que não poderia administrar sozinho: projetar, construir e dirigir uma empresa em crescimento para desenvolver, fabricar, distribuir e vender computadores. Ceder o controle não fora difícil para Wozniak, que não tinha interesse algum em supervisionar os detalhes de um negócio em expansão. Um dos melhores engenheiros eletrônicos do mundo, Wozniak sempre parecia mais feliz em sua bancada, onde, como vice-presidente da Apple para pesquisa e desenvolvimento, podia idealizar, inventar e debater detalhes técnicos com seus colegas engenheiros.

Já para Steve era muito mais complicado, e não apenas porque ele tinha um problema juvenil com a autoridade. Ele sabia que seu pensamento do contra era essencial para os tipos de produtos inovadores que pretendia criar, e também sabia que seus métodos irritantes podiam estimular um grupo de pessoas a realizar o que ele idealizava. Essas qualidades não combinavam muito com a liderança adulta que Scotty estava tentando introduzir na Apple.

O que Scotty oferecia era organização. Se a Apple fosse uma família, Scotty teria lidado com os detalhes básicos da casa, criado as contas bancárias, pagado a hipoteca e assim por diante. É claro que o que ele fez foi muito mais complicado. Engenheiro com grande experiência industrial na National Semiconductor, Scotty era um nerd de alta tecnologia até o último fio de cabelo. Foi para a Apple após já ter supervisionado centenas de pessoas e os complexos processos de produção de uma fábrica de chips.

Na Apple, ele forneceu a maior parte do suporte gerencial necessário para construir uma sofisticada empresa de alta tecnologia a partir do zero: alugou o espaço e o equipamento de escritório e de produção, elucubrou um processo de fabricação confiável, montou uma equipe de vendas, criando controles de qualidade, supervisionando a engenharia, instalando sistemas de informação gerencial e montando um quadro de executivos para lidar com finanças e contratações. Scotty iniciou o processo crítico de desenvolver relações sólidas com os principais fornecedores de componentes e desenvolvedores de software. Steve aprendeu muito observando Scotty lidar com tais tarefas.

Somando-se à complexidade do que Scott tentava gerenciar havia o fato de a Apple ser a pioneira em uma indústria ainda em formação, que se diferenciava da maioria das outras indústrias em um ponto crucial: os computadores eram *sistemas* que misturavam três tecnologias-chave subjacentes em estado de constante e rápida mudança — semicondutores, softwares e armazenamento de dados. Uma fabricante de computadores não podia apenas inventar um único produto (ainda que ele fosse ótimo e inovador), se equipar, produzi-lo e, em seguida, sentar para contar o dinheiro. Isso funcionara para empresas de alta tecnologia como a Polaroid e a Xerox durante suas primeiras décadas. Mas a situação havia mudado. Tão logo uma empresa de informática dava vida a um novo sistema, ela precisava trabalhar duro e recomeçar tudo, a fim de superar a si mesma antes que alguma outra empresa reconfigurasse novas versões dessas tecnologias que não param de se aprimorar e lhe tomasse seu lugar de proeminência. E essa prática nunca poderia ser interrompida. Na verdade, logo ficou claro que era uma boa estratégia começar a trabalhar o novo produto que tornaria obsoleto o mais recente *muito antes* deste chegar às lojas. Era com essa rapidez que as coisas mudariam no mercado de tecnologia que estava apenas começando a se materializar. E as três tecnologias subjacentes do sistema estavam melhorando de forma independente, todas em ritmo alucinante, por isso sempre havia mais um

degrau a subir ao se empregar os melhores e mais recentes blocos de construção assim que eles se tornavam disponíveis.

Os grandes CEOs de empresas de tecnologia eram capazes de incutir rigor em suas companhias e, por outro lado, aceitar o fato de que toda essa mudança rápida acabaria por interromper suas operações mais cedo ou mais tarde. Mike Scott não era um grande CEO. Ele tinha as habilidades e a personalidade de um COO — um diretor de operações. Quando não conseguiu implantar a estabilidade que com tanta avidez tentara criar, exauriu-se física e emocionalmente. E, em grande parte graças a Steve, Scotty não teve muita estabilidade na Apple.

Intelectualmente, Steve com certeza sabia que precisava das operações básicas e sintonizadas de uma corporação para alcançar seu objetivo. Mas ele era um amante da instabilidade. Sua visão se baseava em desestabilizar a indústria de computadores existente. Estabilidade era uma qualidade da IBM. E, para Steve, a Apple era a anti-IBM.

Nem é preciso dizer que o casamento arranjado de um homem que adotou a incerteza com outro que desejava a estabilidade não poderia durar muito. Um prenúncio do rompimento final ocorreu logo nas primeiras semanas após Scotty chegar à Apple. Ele precisava atribuir números para os crachás de trabalho que todos usavam no novo escritório do boulevard Stevens Creek. Quando decidiu que Woz seria o "Funcionário nº 1", Steve foi até ele e choramingou; não demorou muito até que Scotty cedesse e desse um novo crachá personalizado para Steve: "Funcionário nº 0".

EM PARTE POR CAUSA da maneira como Steve discutia com Markkula e Scott, em parte porque ele afirmava suas opiniões como fato e em parte porque, ao longo da carreira, se recusou a compartilhar o crédito do sucesso da Apple na imprensa, Steve ganhou a reputação de ser um egomaníaco que

não estava disposto a aprender com os outros. Trata-se de um enorme mal-entendido, incorreto mesmo quando era um jovem presunçoso e arrogante.

Apesar de ele procurar os membros mais velhos da Apple em busca de orientação, ele também recorria a outros lugares. Ainda não tinha as habilidades necessárias para construir uma grande empresa, mas admirava os que tinham e não media esforços para conhecê-los e aprender com eles. "Nenhum deles estava naquilo pelo dinheiro", disse-me certa vez. "David Packard, por exemplo, deixou todo o dinheiro que tinha para a sua fundação. Ele pode ter morrido como o cara mais rico do cemitério, mas não estava naquilo pelo dinheiro. Bob Noyce [cofundador da Intel] é outro. Sou velho o bastante para ter conhecido esses caras. Conheci Andy Grove [CEO da Intel entre 1987 e 1998] quando eu tinha 21 anos. Telefonei e disse que ouvira falar que ele era muito bom em operações e perguntei se eu poderia convidá-lo para almoçar. Fiz o mesmo com Jerry Sanders [fundador da Advanced Micro Devices (AMD)], com Charlie Sporck [fundador da National Semiconductor] e outros. Basicamente, eu precisava conhecer esses caras que tinham construído empresas, e o clima do Vale do Silício naquela época me impressionou muito."

Vários desses homens mais velhos gostavam de debater e aconselhar alguém tão persuasivo, inteligente e ansioso para aprender. No entanto, como não trabalhavam com Steve, o relacionamento era por vezes bastante restrito. Alguns deles eram heróis com os quais Steve se reuniu apenas uma ou duas vezes, como Edwin Land, fundador da Polaroid. Steve admirava muitas coisas a respeito de Land, entre elas seu compromisso obsessivo de criar produtos práticos, com estilo e de grande apelo ao consumidor, como a inovadora câmera dobrável SX-70 que fascinou os Estados Unidos na década de 1970. Ele admirava também a confiança baseada no instinto (em vez de nas pesquisas de consumidor) de Land e a obsessão e a criatividade inventiva incansáveis que levou para a empresa que fundou.

Outros se tornaram conselheiros para toda a vida. Grove orientou Steve por baixo dos panos em vários momentos críticos de sua carreira, apesar de, até 2006, a Apple ter sido a única grande empresa de informática cujas

máquinas não funcionavam com chips da Intel. Jobs nutria um profundo respeito por Grove, um judeu húngaro que sobreviveu a um campo de trabalho forçado nazista, ao fascismo, a uma revolução abortada e ao prolongado cerco russo a Budapeste, e que perdeu a maior parte da audição aos quatro anos devido a um caso grave de escarlatina e chegou a Ellis Island por conta própria após fugir do regime comunista quando adolescente. Grove é tão forte e pragmático quanto qualquer outro empresário. Mas, assim como Steve era, também é uma pessoa eclética e que se interessa por vários assuntos. No City College de Nova York, Grove aprendeu inglês, incluindo seus palavrões mais contundentes, os quais podia proferir com surpreendente veneno em parte graças ao seu sotaque húngaro. Sua combinação de pragmatismo e expansividade era algo que Steve admirava, algo a que ele aspirava para si mesmo.

Ao lado de Jobs e Bill Gates, Grove é o terceiro membro do triunvirato que levou a computação pessoal para as massas. Ele ganhou independência após ter se tornado o primeiro funcionário da Intel Corporation, fundada em 1968 por dois colegas engenheiros da Fairchild, Robert Noyce e Gordon Moore (que criara a lei de Moore em 1965). Essa "lei" era uma observação sobre o preço e o desempenho de semicondutores que ninguém nunca notara antes: o número de transistores que podem ser gravados em um único chip de determinado tamanho dobrava aproximadamente a cada dezoito meses sem qualquer aumento de custo correspondente. Foi Grove quem melhor compreendeu como era complexo e difícil fazer componentes de semicondutores confiáveis em uma escala com a qual os fabricantes de computadores como a IBM, a Sperry e a Burroughs pudessem contar. Nesse sentido, foi ele quem transformou a lei de Moore em um modelo de negócio, permitindo que a indústria de computadores tivesse ganhos previsíveis em um cronograma bastante regular. Grove era famoso por decisões estratégicas severas e, à primeira vista, pouco intuitivas, entre as quais a famosa decisão de abandonar a produção de chips de memória, que representavam quase toda a receita da Intel, e mudar as operações da empresa de modo a produzir microprocessadores para as categorias

emergentes de computadores pessoais, estações de trabalho voltadas para a engenharia e sistemas maiores que viriam a ser conhecidos como "servidores de arquivos". Sua abordagem flexível e sofisticada de gerenciamento estabeleceu um alto padrão para as empresas do Vale do Silício. Ele chegou a assinar uma coluna popular sobre administração no *San Jose Mercury News*.

Noyce, o cofundador da Intel que foi pioneiro no desenvolvimento de chips, era outro herói para Steve naqueles primórdios. Jobs e Wozniak apresentaram o Apple II para Noyce e o restante do conselho da Intel em 1977. Embora Noyce tenha gostado da tecnologia, ele não gostou dos dois jovens cabeludos e de roupas puídas. Mas Steve o perseguiu, e, com o passar dos anos, os dois se tornaram amigos. A esposa de Noyce, Ann Bowers, foi uma das primeiras investidoras da Apple, e, em 1980, chegou a se tornar a primeira vice-presidente de recursos humanos da empresa.

Às vezes, as relações de Steve com seus mentores externos podiam ser muito pessoais. "Steve queria um clima familiar", lembra Regis McKenna. "Ele costumava vir e se sentar à mesa da cozinha comigo e com minha esposa [Dianne McKenna, planejadora urbana que, a certa altura, tornou-se prefeita de Sunnyvale]. Toda vez que me ligava, queria falar com ela também. Dianne e eu sempre tivemos a sensação de que ele queria formar uma família, de que queria muito aquilo. Ele costumava sair da Apple para consertar coisas no meu Apple II! Eu dizia: 'Steve, você tem coisas mais importantes para fazer', mas ele insistia em vir. 'Além do mais', respondia ele, 'vou poder conversar com Dianne'."

Em parte por ser tão agradável, em parte pelo fato de Markkula ter pedido para que ele trabalhasse para a Apple como conselheiro, e também por sua experiência profissional dizer respeito a algo que Steve achava atraente — o marketing —, McKenna tornou-se o mentor mais significativo de Steve no início da Apple. Sua especialidade era apresentar a história de uma empresa, mas ele também era um grande estrategista empresarial. O Vale do Silício sempre dependeu de marqueteiros quase tanto quanto de engenheiros. Para que um avanço tecnológico saia da

prancheta de trabalho e chegue às empresas ou residências, ele deve ser enquadrado em uma narrativa cativante. Afinal, é comum que esses avanços sejam conceitos estranhos, com potenciais que pareçam obscuros, se não desanimadores, de modo que o trabalho de um grande marqueteiro é trazer o conceito a um território mais comum e torná-lo acessível a meros mortais com aversão à tecnologia. A consultoria de McKenna teria participação na criação de muitas das empresas de elite do Vale do Silício e além, incluindo a National Semiconductor, a Silicon Graphics, a Electronic Arts, a Compaq, a Intel e a Lotus Software.

Logo McKenna viu que Steve era excepcionalmente articulado e determinado. "Ele tinha o que eu chamaria de malandragem do Vale do-Silício", revelou McKenna. "Sabe como certas crianças que crescem nas partes pobres da cidade dão um jeito de conseguir o que querem e têm noção de como funciona a estrutura de poder da vizinhança? Aqui, é provável que você more ao lado de um engenheiro eletrônico ou de um programador de software, e um garoto esperto e curioso pode aprender muito vagando pelo bairro e prestando atenção. Do ensino médio em diante, lá estava ele, descobrindo as coisas."

Os dois passaram horas e horas no porão da casa de McKenna em Sunnyvale, falando sobre os objetivos de Steve para a Apple e de seu maravilhoso Apple II. Suas conversas tratavam de uma ampla variedade de assuntos: design, marketing, desenvolvimento de produtos e estratégia, e como tudo isso se entrelaçava em um negócio saudável. McKenna era muito bom em enquadrar o desenvolvimento de uma empresa em uma narrativa com a qual Steve pudesse se relacionar. "Conversávamos sobre como as finanças são as melhores ferramentas de marketing de uma empresa", diz McKenna. "Para fazer as pessoas se sentarem e prestarem atenção, especialmente no negócio de computadores, você precisa ter uma empresa com sucesso financeiro."

Steve absorveu os ensinamentos do mentor e se inspirou neles. Segundo McKenna, "ele era muito agradável e divertido, tinha muita profundidade intelectual. Era capaz de falar sobre uma ampla gama de

assuntos. Às vezes, conversávamos sobre as coisas mais triviais para, depois, falar sobre a Apple e os negócios. Eu me lembro de ele ter me perguntado se eu achava que algum dia a Apple seria maior do que a Intel. A resposta, é claro, foi que a Intel era uma fabricante de componentes, e, em geral, os fabricantes de equipamentos têm uma receita muito maior".

McKenna e Jobs tinham tantas afinidades que Regis acabou conhecendo Steve melhor do que qualquer um nos primeiros anos da Apple. Ajudou o fato de McKenna não ter tolerado nenhum dos comportamentos mais detestáveis de Steve. "Ele tinha aquele temperamento explosivo, reativo, mas nunca gritou comigo, nunca ficou com raiva de mim. Se discordávamos? Sim. Discutíamos? Com certeza. Mas também nos dávamos muito, muito bem. Certa vez, uma assistente me disse que Steve ligara querendo alguma coisa e que gritara muito com ela, usando um monte de palavrões. Quando estive com ele depois, falei: 'Nunca mais faça isso.' Na vez seguinte em que Steve veio a meu escritório, ele entrou, disse que se sentia muito envergonhado e pediu desculpas. Fui treinado na indústria de semicondutores por Charlie Sporck, Don Valentine e sujeitos assim. Se eu não fosse forte, eles acabariam me devorando. Por isso, não me incomodava em dizer: 'Ei, Steve, cale a boca.' Ele não dominava ninguém com o intuito de ser mau. Mas, quando as pessoas agiam como lacaios, ele as deixava ser lacaios.'

McKenna e sua equipe trabalharam com Steve para criar uma campanha de marketing destinada a fazer o Apple II se destacar como um computador amigável para um público mais amplo do que apenas os geeks de computação. O título do primeiro panfleto promocional que McKenna criou para a máquina afirmava: "A simplicidade é a sofisticação definitiva." Era um conceito que ia contra todas as tendências da indústria, uma vez que a maioria dos fabricantes, incluindo a Commodore, a MITS e a Vector Graphic, fazia anúncios com textos acinzentados gigantescos em tabloides de programadores amadores para alertar aos geeks obsessivos sobre esta ou aquela grande novidade. O marketing amigável distinguiria a Apple dos concorrentes durante décadas.

McKenna também ajudou Steve a compreender o valor de apresentar esta imagem em todas as plataformas que a empresa abordasse. Logo no início, ele o convenceu de que, uma vez que não havia nada remotamente antiquado nos computadores da Apple, a empresa precisaria de uma identidade visual moderna, em vez da gravura arcaica de Ronald Wayne, que era mais apropriada para uma loja hippie em Berkeley do que para uma empresa que esperava liderar uma revolução mundial em computação. A substituta foi a agora famosa maçã com a mordida e seis exuberantes faixas coloridas — encaixando-se perfeitamente uma sobre a outra, como insistiu Steve. A nova logo era inteligente e moderna, e parecia prometer que a computação da Apple seria algo muito mais fácil e divertido do que os mainframes da IBM, com suas iniciais brancas, sóbrias e estratificadas sobre uma paleta azul-escura — quase como um terno risca de giz virado de lado. Como Steve explicou na época: “Nossa empresa se baseia no princípio de que há algo muito diferente naquilo que acontece com uma pessoa e um computador. É muito diferente de ter dez pessoas para um computador. Estamos tentando remover a barreira de ter que aprender a usar o aparelho.”

Assim como McKenna, Steve possuía o dom de explicar tecnologias extremamente complexas em termos simples, claros e até como se fizessem parte de uma rapsódia. McKenna e Jobs sabiam que isso era uma grande qualidade da Apple, especialmente quando se levava em conta os outros líderes da empresa, um tanto desinteressantes. Há um trecho longo, maravilhoso e feito no improviso de uma matéria da revista *The New Yorker* publicada nos fins de 1977 que oferece a prova cabal da capacidade verbal de Steve. Escrito em um momento no qual o leitor médio sabia tão pouco sobre computadores que um redator podia se deliciar com termos libidinosos como “computador nu” e se sair com trocadilhos óbvios usando as palavras “byte” [que tem o mesmo som de “bite”, mordida] e “Apple” [maçã], o repórter encontrou Steve comandando o estande da Apple Computer em uma feira de computadores. “Eu gostaria que essas máquinas

pessoais existissem quando eu estava crescendo”, disse Jobs, antes de continuar, em um total de 250 palavras:

> *“Através da mídia,* as pessoas têm ouvido todo tipo de coisa sobre computadores nos últimos dez anos. Supostamente, essas máquinas têm controlado vários aspectos de nossas vidas. Mas, apesar disso, a maioria dos adultos não tem ideia do que é um computador ou o que ele é ou não capaz de fazer. Agora, pela primeira vez, as pessoas podem comprar um pelo mesmo preço de um bom aparelho de som, interagir com ele e descobrir tudo a seu respeito. É como desmontar um Chevy 1955. Ou então pense em uma câmera. Milhares de pessoas por todo o país estão fazendo cursos de fotografia. Elas nunca vão ser fotógrafas profissionais, só querem entender como funciona o processo fotográfico. O mesmo se aplica aos computadores. Começamos uma pequena empresa para fabricar computadores pessoais em uma garagem de uma casa em Los Altos, em 1976. Agora, somos a maior empresa de computadores pessoais do mundo. Fazemos aquilo que consideramos o Rolls-Royce dos computadores pessoais. É um computador domesticado. As pessoas esperam luzes piscando, mas o que encontram se parece com uma máquina de escrever portátil, que, conectada a uma tela de leitura adequada, é capaz de exibir imagens em cores. Essa máquina dá um feedback para as pessoas que a utilizam, e o entusiasmo dos usuários é tremendo. Sempre nos perguntam o que uma máquina como esta pode fazer, e ela pode fazer um monte de coisas. No entanto, na minha opinião, atualmente ela está ensinando as pessoas a como programar um computador.”

Antes de passar para o estande ao lado, onde um grupo de garotos jogava um jogo de computador chamado *Space Voyager*, o repórter pergunta se Steve se importaria em dizer sua idade. “Vinte e dois”, respondeu ele.

Ao falar de improviso para um jornalista que passa por perto e trabalha para uma publicação nada tecnológica, Steve descobre maneiras de desmistificar o dispositivo insanamente técnico que ele e Woz haviam criado. Ele compreende o medo fundamental das pessoas comuns de que os computadores pudessem tomar conta da vida moderna (medo do qual ele se aproveitará diversas vezes, sobretudo nas imagens orwellianas do famoso comercial "1984" da Apple). Ele simpatiza com a ignorância delas. Faz diversas analogias com exemplos reconfortantes que elas vão *entender*: Chevys, máquinas de escrever, câmeras fotográficas. Na verdade, ele faz o uso de um computador parecer menos complicado do que tirar uma fotografia, chegando a dizer que o Apple II era "domesticado". Ainda assim, alça tanto sua empresa quanto seu computador a altos patamares. Ele compara aquela máquina feita meses antes por alguns californianos desgrenhados a um Rolls-Royce, marca então com 73 anos de vida e um modelo de fabricação industrial sofisticado e do gosto do consumidor de elite. Ele chega a chamar a Apple de líder mundial, reivindicação absolutamente improvável que eleva a pequena empresa à mesma categoria da IBM, DEC e Burroughs, que eram as gigantes do setor da época. Ele era um orador extraordinário que sabia improvisar muito bem, e McKenna o ajudou a usar esta ferramenta com grande eficácia.

DUAS MELHORIAS FUNDAMENTAIS do Apple II fizeram suas vendas dispararem. Primeiro, a empresa incorporou uma unidade de disco flexível que facilitou bastante o carregamento de softwares. Então, em 1979, o VisiCalc se tornou seu primeiro software de sucesso. Uma planilha de modelagem financeira de relativa simplicidade, a existência do VisiCalc deu aos não geeks uma razão concreta para possuir um computador, ao perceber quanto tempo poderiam economizar nas tarefas de contabilidade, administração de listas de inventário e simulação de cenários comerciais. De repente, a Apple

desfrutou uma ascensão meteórica sem precedentes. A empresa fabricava computadores que custavam mais de 1.300 dólares, de modo que, quando, em pouco tempo, as vendas alcançaram dezenas de milhares de unidades por mês, a Apple se tornou o equivalente eletrônico de um poço de petróleo. As vendas subiram de 7,8 milhões de dólares em 1978 para 47 milhões de dólares em 1979, chegando a 117,9 milhões de dólares em 1980, ano de sua oferta pública inicial (no jargão de Wall Street, initial public offering, ou IPO). Nenhuma outra empresa jamais crescera tão rápido. Os principais meios de comunicação começaram a se interessar, e publicações como a *Esquire*, a *Time* e a *BusinessWeek* iniciaram uma cobertura séria da empresa. A *Inc.* chegou ao ponto de estampar Jobs em sua capa, com a manchete: "Este homem mudou os negócios para sempre."

Mas esse quadro promissor escondia os muitos problemas da Apple, questões inerentes à mistura heterogênea dos líderes da empresa.

Todos os mentores externos e informais de Steve haviam sido capazes de explorar seus talentos idiossincráticos de forma inteligente em um ambiente empresarial. Edwin Land foi um pioneiro que teve suas invenções desprezadas e, no entanto, conseguira criar uma grande empresa por pura obstinação. Robert Noyce era carismático e tinha visão de futuro, mas só fora capaz de começar a Intel após sair da sombra da figura mais imponente na história dos semicondutores, William Shockley. Os sistemas que Andy Grove implementara eram mais complexos e rigorosos do que qualquer coisa que Mike Scott já vira, e, ainda assim, ele também fora capaz de tornar sua empresa um dos lugares mais criativos do Vale do Silício. E Regis McKenna se tornara tão hábil para navegar em meio às constantes mudanças e tremores da cultura do Vale do Silício que acabaria escrevendo vários livros que ensinam outras pessoas a fazer o mesmo. Eram homens cultos, complicados, profundos e fascinantes. Eles se sentiam confortáveis com as mudanças e viviam onde Steve queria viver: na intersecção da tecnologia com algo parecido com as artes. Eram pessoas que haviam jogado o jogo corporativo por regras concebidas por eles mesmos.

É impossível dizer o que teria acontecido a seguir caso um desses homens (ou alguém como eles) tivesse sido chefe de Steve na Apple. Talvez eles teriam tido a capacidade de canalizar o fardo de contradições que Jobs era de modo benéfico. Mas não há como repetir a experiência. Em vez disso, Steve tinha Scotty e Markkula. E agora ficava evidente que eles não eram capazes de controlá-lo. Eles mal conseguiam canalizar a energia criativa dele para fins úteis. O encontro entre o jovem Steve Jobs e o amplo mundo real a seu redor estava prestes a se tornar algo semelhante a uma colisão em câmera lenta. Isso lhe custaria amigos e o emprego, e o deixaria sem a empresa que havia criado.

Capítulo 3
Descoberta e colapso

Todo clichê tem um fundo de verdade. O clichê de que Steve Jobs era meio gênio, meio babaca é amplamente baseado em suas ações durante os nove anos de sua primeira gestão na Apple. Foi quando suas qualidades mais se destacariam e seus defeitos se mostrariam mais repreensíveis. Foi o período em que ele mais tentou ser o centro das atenções e quando esteve mais fora de controle. Ele atraiu seguidores e fez inimigos. Foi quando seu pacote de qualidades contraditórias se revelou, o que deixou a ele mesmo e à empresa em maus lençóis. Esses anos forneceram um padrão para o restante de sua carreira.

A vida pessoal de Steve, que já era caótica, da maneira dispersa e desleixada como a da maioria dos jovens de vinte e poucos anos, especialmente dos que se atiram em uma carreira sem levar em consideração o sono, a vida social ou a família, saiu de controle em 1978, quando ele negou a paternidade da própria filha. Chrisann Brennan, sua namorada de algum tempo, dera à luz uma menina, Lisa, em maio de 1978. Lisa nasceu no Oregon, no pomar de Robert Friedland, e, três dias após o nascimento, Steve voou até lá para ficar com Chrisann e a bebê. Contudo, nos meses seguintes, ele negou ser pai de Lisa e se recusou a pagar pensão alimentícia. Chegou a contestar quando um teste de paternidade realizado por ordem judicial estabeleceu a probabilidade de 94,4% de ele ser o pai da criança, como se o simples fato de não concordar com a prova a invalidasse. Quando enfim começou a pagar uma pensão alimentícia de 385 dólares por mês, continuou alegando que talvez não fosse pai de Lisa. Quase nunca a via e deixava para a mãe a tarefa de criá-la sozinha em uma pequena casa em Menlo Park.

Levaria anos para Lisa fazer parte da vida de Steve, e, mais tarde, ele expressaria diversas vezes um profundo pesar pelo próprio comportamento. Ele sabia que cometera um erro terrível. Obviamente, o incidente ultrapassava os limites de um comportamento aceitável. Lisa já se manifestou a respeito da distância que sentia do pai, e da confusão e da instabilidade que enfrentou quando criança. Chrisann também falou e escreveu a respeito, criando para Steve a imagem, embora unilateral, de amante e pai descuidado, indiferente e cruel. Quando as pessoas discutem se Steve era "bom" ou "mau", essa é a acusação que pesa mais forte contra ele. Ele tinha 23 anos quando o nascimento de Lisa o presenteou com uma convocação para assumir as responsabilidades de um adulto. E ele a rejeitou tão veementemente quanto rejeitou a filha.

Colegas de trabalho mais próximos sabiam da existência de Lisa e ouviram Steve negar a paternidade e queixar-se de que estava sendo perseguido por Chrisann. Arthur Rock descreveria aquele comportamento como "delirante". Especialmente para alguém tão pouco sentimental quanto Rock, a reação de Steve parecia em consonância com um padrão de irresponsabilidade que estava se desenvolvendo na Apple. Quer trabalhando com seus supostos superiores, como Rock, quer tomando decisões que em muito afetavam seus subordinados, Steve parecia indiferente ao impacto de suas escolhas. Dava a impressão de não sentir empatia.

Esse comportamento só piorou no ano posterior à visita ao Jardim de Alá, quando a Apple causou grande estardalhaço ao abrir seu capital. Vários anos mais tarde, Jobs disse a Susan Barnes, gerente financeira da Apple e da NeXT, que o dia 12 de dezembro de 1980 — a data da oferta pública inicial (IPO) da Apple — foi o mais importante de sua carreira, pois somente então ele se certificou de que as pessoas responsáveis pelo sucesso inicial da Apple ganhariam um bom dinheiro. Mas especificamente excluíra pessoas como Bill Fernandez e Daniel Kottke, um engenheiro que conhecera em Reed, da bonança de opções, apesar de terem sido fundamentais na criação da Apple naquele verão de 1976 na garagem de

seus pais. Ele seguia um raciocínio burocrático: aqueles funcionários eram pagos por hora de trabalho; portanto, não faziam jus às "ações de fundadores" que ajudaram a transformar trezentos assalariados de longa data em milionários. Mas a falta de generosidade de Steve refletia algo que estava começando a parecer parte de uma característica pessoal maior.

"Ele era dotado de uma inteligência incrível, mas a dedicava quase integralmente ao trabalho", explica Lee Clow, diretor de publicidade da Chiat\Day, que se tornaria amigo íntimo de Jobs após trabalhar no famoso anúncio de TV "1984". Priorizar as coisas dessa forma, especialmente sendo um jovem imaturo, tornava a maioria das pessoas em sua vida substituível. Fernandez e Kottke, por exemplo, tinham sido importantes três anos antes, porém naquele momento, para ele, não eram mais. Não eram mais colaboradores fundamentais da Apple e, portanto, da vida de Steve. A prioridade maior era recompensar as pessoas que estavam melhorando a Apple no presente. Foi uma avaliação fria feita por um jovem cuja vida profissional estava se tornando algo muito maior do que ele jamais previra. Mas sua lógica tinha um custo emocional que o jovem Steve nem sequer considerou. Kottke, Fernandez e outros como eles se sentiram desprezados e desvalorizados. Aquele comportamento o isolara dentro da empresa. À essa altura, Steve não fazia ideia da importância de ter aliados de verdade em um ambiente empresarial. Esse era um ponto cego que ele acabaria por compreender.

Após a IPO, Steve tinha 256 milhões dólares. Amplamente divulgado, esse número, assim como os carros elegantes que começaram a surgir no estacionamento da empresa e conversas sobre casas de campo e férias dispendiosas, contribuiu para uma sensação na Apple de que a oferta criara um grupo de ganhadores e outro de perdedores. A empresa, que crescera de umas poucas pessoas em 1977 para 2.900 funcionários no verão de 1981, era dividida em mais de um sentido. No outono de 1980, seu número de funcionários dobrou em apenas três meses. Os "veteranos" começaram a chamar aquela curta época de "período dos otários" e desprezaram os novatos.

Steve raramente ostentava sua riqueza, mas ampliou as cisões na empresa de outras maneiras solipsistas. Em termos gerais, os funcionários da Apple se concentravam em apoiar e explorar a receita do Apple II ou em explorar novos produtos. O Apple II era o ganha-pão que impulsionava o crescimento da empresa. O trabalho feito nele era o de melhorar e aprofundar a utilidade de um produto, de modo que fosse bem-sucedido durante anos. Os funcionários encarregados do Apple II construíram um extenso canal de vendas com centenas de revendedores no varejo; trabalharam com o mundo emergente de desenvolvedores de software para garantir que tivessem as ferramentas necessárias para criar softwares mais interessantes, que atrairiam ainda mais compradores; e se concentraram nas máquinas subsequentes, como o Apple IIe e o Apple II GS. O trabalho deles valeu a pena: o Apple II, em seus diversos modelos, era um produto muito resistente e vendeu cerca de 6 milhões de unidades antes de ser finalmente tirado de linha, em 1993. Durante uma década, a empresa dependeu do velho e confiável computador criado por Woz para abastecer seu crescimento vertiginoso. De fato, as vendas do Macintosh só ultrapassaram as do Apple II em 1988.

Não demorou muito para que Steve, que tinha como trabalho oficial liderar o desenvolvimento de produtos, simplesmente parasse de se preocupar com o Apple II. Ele tinha uma intuição, como gostava de dizer, de que a Apple precisava de um grande novo produto. Acreditava que a indústria estava se desenvolvendo em um ritmo tão rápido que a empresa não sobreviveria caso tudo o que tivesse a oferecer fossem versões ligeiramente melhoradas do Apple II. Ele expôs seus sentimentos de forma bem clara e sugeriu que qualquer engenheiro ou marqueteiro que se prezasse gostaria de trabalhar com ele na criação do próximo produto inovador. Embora a atitude tacanha de Steve menosprezasse dezenas de projetistas de hardware e software da empresa, aquilo soou especialmente insultante para Woz, que acabou preferindo cuidar do Apple II em vez de se juntar à equipe do Mac. “Alguns engenheiros do Apple II estavam sendo tratados como se não existissem”, diria ele posteriormente. Enquanto a

empresa crescia, tornou-se inevitável que Woz e Steve se distanciassem cada vez mais.

De forma geral, Steve não estava errado ao pensar que a Apple precisava de um novo produto significativo, e o quanto antes. A melhor receita para manter um constante aumento dos lucros no negócio de hardware de computador é ter um produto inovador pronto quando sua última inovação estiver atingindo o auge do sucesso. Markkula, Scotty e o conselho da Apple concordaram que a empresa precisava de um novo modelo urgentemente, de preferência mais bem-adaptado às necessidades dos trabalhadores. A IBM, que era o gigante adormecido da indústria, supostamente começara a estudar a possibilidade de produzir seu próprio computador pessoal. (O dispositivo acabaria no mercado no verão de 1981.) Assim, em 1978, o conselho da Apple deu a Steve orçamento e engenheiros talentosos para seguir em frente e começar a desenvolver um sucessor do Apple II.

A indústria de computadores pessoais dava seus primeiros passos, e todos andavam às cegas, até Steve. Uma coisa importante que ele ainda não compreendia era que a maioria dos produtos inovadores resulta de um longo ciclo de protótipos de tentativa e erro, do constante acúmulo de recursos e de uma síntese oportuna das tecnologias existentes. No entanto, ele e Woz haviam se concentrado, trabalhado duro e, na primeira tentativa, criado algo brilhante que a indústria nunca havia visto antes. Por isso, Steve achava que era dessa maneira que se dava o desenvolvimento de um produto. Mas ele estava prestes a descobrir que não era assim que as coisas funcionavam em uma empresa.

A Apple tinha objetivos concretos e significativos para sua nova máquina, que se chamaria Apple III. Ela seria voltada tanto para os escritórios quanto para os lares e teria um monitor em cores capaz de exibir 80 caracteres de texto por linha, o dobro do Apple II original. Uma vez que um documento datilografado típico acomodava até 80 caracteres por linha, o Apple III competiria diretamente com os computadores especializados em processamento de texto da Wang Laboratories, que nos dois anos

anteriores inundaram escritórios nos Estados Unidos e na Europa em número ainda maior do que a quantidade de Apple II que chegaram às casas das pessoas. Se bem executado, o novo modelo teria sido a estreia da Apple no mercado empresarial para computadores pessoais.

O sucesso do Apple I e do Apple II dera a Steve uma confiança excessiva em sua capacidade de julgamento técnico. Ele tomou uma série de decisões erradas que seriam difíceis de desfazer; a mais importante delas, a de que o Apple III — que precisaria ser pequeno o bastante para deixar espaço livre em uma mesa de escritório — seria absolutamente silencioso, o que significava que não teria cooler interno. Isso retardou muito o processo de desenvolvimento, porque os engenheiros tiveram que descobrir como criar correntes de convecção para dissipar o calor da placa-mãe — que comportava todos os chips semicondutores — e da fonte de alimentação. Sem um cooler, esses componentes podiam tornar o interior de um pequeno computador tão quente quanto um forno a lenha. A solução que os engenheiros encontraram foi fazer o próprio gabinete funcionar como um dissipador para ajudar a extrair e a dissipar o calor; no entanto, isso significava fazê-lo com alumínio fundido, que é um material que conduz bem o calor, mas que aumentava consideravelmente o custo e a complexidade da fabricação.

Não foram apenas as exigências de Steve que atrasaram o Apple III. Uma vez que a Apple cortejaria clientes que poderiam ter comprado o Apple II, a empresa precisaria se certificar de que os softwares criados para o II pudessem ser executados no III. Essa "compatibilidade retrógrada" era uma exigência irritante, muito mais complicada do que Steve imaginara, e o tempo gasto por seus engenheiros para descobrir como fazer aquilo atrasou o projeto quase tanto quanto as exigências absurdas para o hardware. Steve pressionou incansavelmente os engenheiros da Apple III para que resolvessem os problemas com rapidez. Para ele, não importava que fossem problemas difíceis de resolver. Acostumado à capacidade mágica de Woz de desafiar antigos limites e obstáculos técnicos, Steve esperava que

esses novos engenheiros de hardware e software fizessem o mesmo. Eles não conseguiram.

A IMPACIÊNCIA DE STEVE com as engrenagens da vida empresarial era compreensível. Ele era um visionário. Essa é uma palavra muito empregada hoje em dia, em especial no Vale do Silício, mas que se aplicava legitimamente a Steve desde muito cedo na vida. Ele era capaz de prever o que aconteceria, imaginar como as sementes de ideias existentes poderiam ser combinadas e criar algo inimaginável para os outros. O desafio que enfrentou foi o de se tornar um visionário eficaz — que é o que transforma um sonhador em alguém que muda o mundo.

Em fins de 1979, poucas semanas antes de ir ao Jardim de Alá, Steve decidiu — a pedido de Bill Atkinson, Jef Raskin e de vários outros técnicos da Apple — conhecer o trabalho de um renomado cientista da computação chamado Alan Kay e de alguns outros engenheiros no Palo Alto Research Center da Xerox Corporation, a apenas dez minutos de carro de Cupertino. O PARC, como era conhecido, se tornaria famoso por desenvolver os conceitos por trás de diversas tecnologias importantes, incluindo a Ethernet de rede de área local, monitores de alta resolução, impressão a laser e programação voltada para objetos. Naquele verão, a Xerox se juntara a diversas empresas de capital de risco em um investimento secundário de 7 milhões de dólares na Apple (como parte do negócio, Steve vendeu 1 milhão de dólares de suas ações para os investidores). Em troca, a Xerox concordara em deixar a Apple espiar suas tecnologias mais avançadas, ou, como as pessoas no Vale do Silício gostam de dizer, “abrir o quimono”. Para Steve, essas visitas representaram quase uma epifania, porque a tecnologia do PARC era a expressão visual de tudo aquilo que ele acreditava que os computadores poderiam e deveriam ser.

Foi no PARC que Steve e seu grupo da Apple viram pela primeira vez as tecnologias emergentes que mais tarde se tornariam características emblemáticas do Lisa e do Macintosh, e, depois, de *todos* os computadores pessoais. Eles foram apresentados a um computador que tinha uma tela branca como uma folha de papel, e não preta. Além disso, a tela tinha as dimensões exatas do papel de datilografia padrão: 21 centímetros de largura por 28 de altura. Nela, eram projetados caracteres pretos tão nítidos e bem modelados que pareciam impressos em uma folha de papel. Os caracteres haviam sido formados por "mapeamento de bits", o que significava que cada pixel da tela seguia instruções individuais do computador, uma nova tecnologia radical que proporcionou aos desenvolvedores um controle gráfico completo da tela do monitor. (Antes, só era possível reproduzir rudimentares caracteres brancos, verdes ou alaranjados em uma tela preta. Imagens gráficas, afora aglomerados meticulosamente arranjados de caracteres-padrão, estavam fora de questão.) Esses caracteres de bitmap foram apenas o início das mudanças: a tela também exibia e organizava o conteúdo de armazenamento digital de dados da máquina por meio de "ícones" gráficos — pequenas figuras simbólicas um pouco menores do que um selo de carta — representando documentos que poderiam ser colocados "dentro" de quiméricos ícones de pastas com o uso de um estranho dispositivo apontador que os geeks no PARC chamavam de "mouse". O mouse também podia ser usado para mover um cursor por um documento na tela durante a redação ou a edição. Para excluir um arquivo ou uma pasta, usava-se o mouse para "arrastar" o ícone que representava o documento até um ícone especial na tela que parecia uma lata de lixo, e o "soltava". Comparada à tela preta com misteriosos caracteres verdes que a precedeu, essa "interface gráfica de usuário" — ou GUI (de graphical user interface), como passou a ser conhecida — representava uma mudança tão radical quanto a dos filmes mudos para os sonorizados.

Os pesquisadores do PARC sabiam perfeitamente a importância desse desenvolvimento e ficaram consternados com o fato de a Xerox ter pagado pelo privilégio de dar a Steve e aos outros visitantes da Apple acesso a uma

tecnologia tão nova e importante. Eles acreditavam, e com razão, que a gerência sênior da Xerox na Costa Leste não estava tão interessada em construir um computador completo; em vez disso, queria criar fotocopiadoras melhores e, talvez, um processador de texto para competir com a Wang. A Xerox só foi produzir um computador usando a tecnologia do PARC em 1981. Chamado de STAR, era um dispositivo intrigante que não foi vendido a consumidores individuais, mas a empresas, como parte de um sistema em rede de ao menos três unidades de computadores de mesa, que eram vendidas por cerca de 16 mil dólares cada uma. Embora fosse um bom microcomputador na época, os clientes se recusaram a desembolsar cerca de 50 mil dólares para obter a configuração mínima para um escritório. O aparelho teve pouco impacto no mercado.

Steve percebeu que o GUI da Xerox poderia ser a base de algo muito ambicioso e pessoal. A iconografia visual em uma tela poderia tornar a computação quase intuitiva para praticamente todo mundo. As interfaces de computador existentes erguiam um muro de comandos enigmáticos e símbolos tipográficos que pareciam palavrões trocados entre os usuários e os resultados vomitados de volta pelo computador. Com a substituição desses comandos por ícones visuais facilmente manipuláveis pelo mouse, aproveitar-se do poder de processamento de dados de um computador poderia ser mais semelhante a ir à biblioteca e puxar um livro da prateleira, ou a se envolver em uma discussão com um amigo ou professor muito inteligente. Essa interação, essa sensação de conforto no uso de um computador, poderia levar à realização do objetivo global de Steve: a criação de um computador *verdadeiramente* pessoal para as pessoas comuns. Ele até já havia pensado em uma metáfora para o que esse computador poderia se tornar: uma “bicicleta para a mente”. Depois de visitar o PARC, era outro homem; aquelas eram as tecnologias que ele queria levar para o mundo.

STEVE ENFRENTAVA o desafio de cumprir essa promessa dentro dos torturantes limites da Apple. Seria um projeto incrivelmente ambicioso que ninguém na empresa além dele poderia ter imaginado, e que ninguém além dele poderia ter tornado tão irritantemente complicado. O longo caminho teria muitos desvios e seria marcado por efeitos colaterais, mas acabaria levando ao computador Macintosh em 1984.

Depois daquela visita, Steve completou o que vinha sendo um lento abandono do desenvolvimento do Apple III. Quanto mais ele se dava conta de que aquela máquina não passava de uma modesta reforma do Apple II, mais sua atenção se dispersava. Então, ele se afastou por completo, com a intenção de aplicar o que aprendera no PARC em outro computador já em desenvolvimento na Apple. Essa nova máquina fora projetada especificamente para atender às quinhentas maiores empresas segundo a revista *Fortune*, que exigiam pesada computação em rede para realizar tarefas que eram significativamente maiores em termos de uso intensivo de dados do que qualquer coisa que pudesse ser realizada pelo Apple II ou até pelo Apple III.

O Lisa, como a máquina foi apelidada, estava sendo gestado desde meados de 1978, mas sem muito progresso. Então, quando Steve assumiu o controle total do projeto no início de 1980, a equipe teve um breve surto de otimismo. Ele lhes disse que sua intenção era que o Lisa fosse o primeiro computador a ter uma interface gráfica de usuário e um mouse. Disse que tinham a oportunidade de fazer história. Perguntou a Bill Atkinson, principal arquiteto de software do projeto, quanto tempo levaria para traduzir o que tinham visto no PARC em um software que pudesse ser executado no Lisa. Atkinson previu que poderia fazer aquilo em apenas seis meses, errando o alvo em cerca de dois anos e meio. Claramente, Steve não era a única pessoa na Apple capaz de confundir uma visão clara com um caminho curto.

A breve gestão de Steve no projeto Lisa revelou todos os seus defeitos. Mais uma vez, ele não conseguiu resolver a disparidade entre as exigências

da empresa para aquele computador e suas próprias ambições. Em tese, o Lisa deveria ser um computador empresarial, mas Steve focou quase exclusivamente no que o tornaria acessível e amigável para o uso pessoal. Mais uma vez, ele teve a ideia certa para o longo prazo, pois, anos depois, os computadores fáceis de usar tornariam a computação pessoal onipresente em todos os negócios, grandes ou pequenos. No entanto, sua visão não tinha a perspectiva necessária para obter sucesso em curto prazo. Ele dava atenção às necessidades especiais de empresas e instituições, mas o que realmente o fascinava eram as bordas arredondadas dos ícones na interface "desktop" do Lisa.

Atkinson e seus programadores criaram melhorias significativas em cima do que viram no PARC; foi com o projeto Lisa que conceitos modernos de interface de usuário — como janelas sobrepostas, rolagem contínua e mouse — começaram a existir. Mas Steve foi um fracasso como administrador daquele grupo, em grande parte porque não forneceu a seus companheiros uma visão unificada que os reunisse, uma vez que os interesses dele não eram os do público-alvo: os usuários do mundo dos negócios. Quando o projeto estagnou, como era inevitável, Steve atacou, condenando a equipe e ameaçando chamar Woz, que certamente era capaz de fazer as coisas melhor e mais rápido. Buscando levar um pouco mais de disciplina e foco para o projeto, Scotty tentou ajudar Steve recrutando Larry Tesler, um dos principais pesquisadores do PARC, bem como alguns de seus companheiros. Contudo, dois meses após a contratação de Tesler, Scotty viu para onde o Lisa estava se encaminhando e percebeu que o computador com o qual ele esperava representar a Apple no importantíssimo mercado do mundo dos negócios sairia tarde e caro demais, e muito provavelmente seria uma máquina extremamente confusa.

No outono de 1980, Scotty chutou Steve da equipe após nove meses no comando e entregou a administração para um ex-engenheiro executivo sênior da Hewlett-Packard chamado John Couch. Já por duas vezes, em rápida sucessão, Steve falhara ao tentar liderar uma equipe na criação de um computador para o mercado empresarial. Cada vez mais pessoas na

indústria de computadores estavam em sintonia com as necessidades dos clientes empresariais, mas Steve não era uma delas.

OS PROBLEMAS INSTINTIVOS DE STEVE com a autoridade — sua incapacidade de administrar grandes equipes com sucesso e de adaptar suas qualidades às necessidades de seus chefes reconhecidamente fracos — estavam causando destruição. O lançamento do Apple III foi um desastre. O computador só saiu em maio de 1980, um ano após o planejado, e foi vendido por um preço-base de 4.340 dólares, mais do que o dobro de seu preço-alvo. Em poucas semanas, muitos compradores estavam devolvendo as máquinas e exigindo restituições, após um número alarmante de Apple III começar a sofrer falhas catastróficas por causa do superaquecimento. Em certos casos, a placa-mãe aquecera tanto que a solda derreteu e os chips desencaixaram. Ao todo, 14 mil computadores tiveram que ser substituídos. (O chassi de alumínio funcionou bem para a dissipação de calor, o problema era que as peças haviam sido montadas muito perto umas das outras na placa de circuito.) Além disso, a compatibilidade com as versões anteriores fora tão espinhosa que havia pouquíssimos programas disponíveis num primeiro momento, de modo que os computadores que funcionaram não eram particularmente úteis. O Apple III foi um fracasso comercial absoluto, vendendo apenas 120 mil unidades antes de sua produção ser interrompida, em 1984. Nesse meio-tempo, a empresa vendeu quase 2 milhões unidades do Apple II.

Com as ações da empresa amplamente difundidas, houve grande aumento na exigência de que as coisas saíssem direito, pressão que recaiu principalmente sobre Scotty. Mas Steve prejudicou seu chefe diversas vezes. Humilhou fornecedores que Scotty cortejava; queixou-se sem parar e publicamente de coisas insignificantes, como a cor das bancadas do laboratório; e interferiu repetidamente nos cronogramas de produção de

Scotty ao insistir na realização de detalhes irrelevantes. Os fracassos de Steve em nada adiantaram para discipliná-lo. Na verdade, só aumentaram a antipatia que sentia por Scotty, que estava tentando equilibrar as necessidades de milhares de funcionários. Quando se tratava das próprias ideias, Steve não aceitava meio-termo; com isso, transformou em confronto todas as decisões que não seguiam o caminho que desejava. Na Apple, as batalhas entre os dois ficaram conhecidas como as "Scotty Wars".

Ter um parceiro tão difícil foi apenas uma das muitas frustrações de Scotty, e, por fim, tudo aquilo se tornou demais para ele. Pouco a pouco, ele foi se desintegrando, tornando-se um líder inconsistente de uma empresa que precisava de um pulso firme. Começou a desenvolver algumas enfermidades físicas, que pareciam claramente relacionadas ao estresse. Quando enfim decidiu reparar alguns dos danos resultantes do "período dos otários" demitindo alguns funcionários, fez isso em uma reunião com toda a empresa, em março de 1981, em que admitiu a todos os presentes que não achava mais divertido administrar a Apple.

Logo depois, o conselho concordou que Scotty precisava ir embora. Ele partiu após uma cartada final em que atacou o que via como uma cultura de hipócritas, subservientes e "construtores do império". É claro que a divisão na Apple era tão culpa dele quanto de qualquer outro. Mas Steve sabia que Scotty suportara a carga mais pesada enquanto a empresa se transformava de uma startup em uma verdadeira corporação. Após a partida de Scotty, alega-se que Steve sentiu um repentino ataque de culpa; supostamente, teria declarado: "Eu vivia com medo de receber um telefonema dizendo que Scotty havia cometido suicídio."

EM UM DIA DE SETEMBRO de 1981, poucos meses após a saída de Scotty, Bill Gates visitou o campus da Apple em Cupertino. Prestes a completar 26 anos, o CEO da Microsoft fazia essa viagem com frequência, já que sua

empresa trabalhava em estreita colaboração com a Apple em linguagens de programação para desenvolvedores de software. Na época, Steve era muito mais rico e conhecido. Gates, no entanto, era um empresário bem mais precoce e astuto.

Depois de abandonar Harvard, Gates fundara a Microsoft em 1975, na cidade de Albuquerque, Novo México, com Paul Allen, seu colega de programação da escola preparatória. Em Albuquerque ficava o MITS, a fabricante do computador Altair que tanto empolgara os amadores do Homebrew. Gates e Allen criaram um software chamado "intérprete", que possibilitava aos amadores escrever seus próprios programas para o Altair na simples mas popular linguagem de programação BASIC. A MITS optou por acrescentar o programa a cada Altair que vendeu, e a Microsoft entrou no negócio.

Filho afortunado de um proeminente advogado de Seattle e de uma mãe realizada e dona de uma mente cívica, Bill Gates entrou naturalmente no mundo dos negócios. Depois que ele e Allen descobriram que os amadores estavam distribuindo cópias piratas de seu interpretador de BASIC do Altair, Gates escreveu uma espécie de manifesto no qual afirmava que os desenvolvedores de software para microcomputadores deviam ser pagos por seus programas. Ele previu que, se isso acontecesse, um tipo inteiramente novo de indústria surgiria, o que beneficiaria igualmente desenvolvedores de software, fabricantes de microcomputadores e usuários. Isso representaria uma grande mudança: na época, o desenvolvimento de software estava sobretudo nas mãos dos fabricantes de hardware, que embutiam os custos de desenvolvimento no preço final dos dispositivos que vendiam. Gates acreditava que a perspectiva de ganhar dinheiro com a criação de softwares estimularia a inovação e ajudaria os novos fabricantes de microcomputadores a melhor aproveitar o ritmo acelerado de desenvolvimento na tecnologia de semicondutores prometida pela lei de Moore.

No contexto da explosão da computação pessoal, o manifesto de Gates era tão significativo quanto a lei de Moore. O desenvolvimento de-

softwares requer bem pouco investimento de capital, uma vez que é, basicamente, capital intelectual, pura matéria pensada, expressa em um conjunto de instruções detalhadas escritas em uma linguagem que as máquinas entendam. O custo principal está no trabalho necessário para projetá-los e testá-los. Não há necessidade de fábricas dispendiosas ou da invenção de equipamentos e processos de fabricação. Os softwares podem ser reproduzidos indefinidamente por um valor quase nulo. E a perspectiva de centenas de milhares de clientes em potencial, ou até mais, significava que os desenvolvedores não precisavam cobrar preços muito altos.

Gates estava certo. Aceitar o fato de que valia a pena pagar pelos-softwares levou ao surgimento de uma indústria nova e dinâmica. Pode-se dizer que a maior contribuição de Gates para o mundo não foi a Microsoft, o MS-DOS, os sistemas operacionais Windows ou os aplicativos de produtividade do Office que centenas de milhões de pessoas usam atualmente. Foi seu papel como primeiro defensor do conceito de que o-software tinha valor por si só. A mente que conseguiu imaginar tudo isso era adequada para as matrizes organizacionais do mundo empresarial. Nesses primeiros tempos, nunca faltou à Microsoft uma liderança esclarecida, ao contrário do que ocorreu na Apple.

Naquela manhã de setembro de 1981, a IBM lançou seu primeiro computador pessoal. Steve sempre ridicularizara a Big Blue, como a IBM era conhecida, chamando-a de monstruosidade grosseira, e acreditava que nenhum comprador exigente preferiria um microcomputador da IBM a um feito pela Apple. Gates, por outro lado, sabia que isso poderia ser o começo de algo grande. Seu software de sistema operacional MS-DOS estava em todos os PCs que a IBM produzia, e Gates testemunhara a velocidade com que Don Estridge e Bill Lowe, da IBM, tinham viabilizado seu projeto de computador pessoal em meio à conservadora burocracia da IBM. Na verdade, a pressa de chegar ao mercado levara Estridge e Lowe a concordar em firmar um acordo histórico com Gates, permitindo-lhe o direito de licenciar o MS-DOS para outros fabricantes de computadores no futuro. Foi uma decisão da qual eles se arrependeriam para sempre, uma

vez que, no fim das contas, aquilo transferiu o poder dos fabricantes de hardware para a Microsoft — provando assim a validade do manifesto de Gates e definindo o cenário para que quase toda a indústria adotasse o MS-DOS como um padrão que marginalizaria a Apple, que por sua vez não licenciara o sistema operacional. Mas, naquela tarde de outono, ninguém com quem Gates falou na Apple parecia ciente de que seu mundo estava prestes a mudar, e muito menos preocupado. Anos mais tarde, Gates afirmou que "eu fiquei andando por lá e perguntando: 'Não é algo incrível?' Mas ninguém parecia ligar".

COM A SAÍDA DE SCOTTY, Mike Markkula se tornou CEO da Apple, e Steve foi alçado a presidente do conselho. Em um momento no qual estava prestes a ser surpreendida pela IBM e por uma série de empresas "clones" de informática que seguiriam na esteira da Big Blue, como a Compaq, a Apple era dirigida por dois homens que não queriam as posições que ocupavam nem eram adequados a elas. As questões de imaturidade e de autoridade demonstradas por Steve deixaram a empresa sem rumo, e Markkula era um líder ambivalente que pouco fez para dar aos funcionários um senso claro de direção. A Apple seguiu patinando por vários meses, antes de enfim pensar seriamente em procurar um novo CEO e contratar Gerry Roche, presidente da renomada Heidrick & Struggles, uma empresa de recrutamento, para lidar com a procura de um novo chefe. Foi Roche quem apresentou John Sculley a Steve.

A corte de Steve a Sculley, então presidente da PepsiCo, foi amplamente documentada. É a história de dois homens que viram exatamente o que queriam ver um no outro, que salivavam ao pensar em como a parceria poderia transformar a própria vida, e da qual ambos saíram muito decepcionados.

Sculley era um executivo de refrigerantes e salgadinhos de 43 anos, natural de Nova York, produto das melhores escolas preparatórias e faculdades da Ivy League que o dinheiro podia comprar, formado na Brown e com MBA na Wharton School, da Universidade da Pensilvânia. Ficou famoso na Pepsi ao projetar as campanhas publicitárias do tipo "prove e avalie", como o "Desafio Pepsi", e trazer inovações para promoções em expositores nas laterais de gôndolas de supermercado e outros estratagemas cosméticos de marketing. Era um grande defensor das pesquisas de consumidor para determinar o quanto deviam melhorar a oferta de produtos.

Apesar de sua inclinação para ignorar Scotty e Markkula, Steve possuía plena consciência de que ainda havia muito a aprender sobre o mundo dos negócios. Em Sculley, ele achou ter encontrado um executivo de uma das empresas da lista das 500 maiores segundo a *Fortune* que tinha mente aberta e seria o mentor interno que ele pensava querer e o líder iluminado e disciplinado de uma companhia que entrava em seu grande momento. Enquanto ele contava histórias sobre o potencial da Apple, Sculley parecia cheio de ideias de como sua experiência poderia alimentar a noção de Steve a respeito dos rumos da empresa. O fato de Sculley jogar duro só aumentou a paixão de Steve. Sculley recusou a oferta inicial da Apple de um salário de 300 mil dólares por ano, além de uma opção de 500 mil ações da Apple, que na época valiam cerca de 18 milhões de dólares. Em 20 de março de 1982, eles se encontraram no Carlyle Hotel para formalizar o namoro. Passearam pelo Central Park e pelo Metropolitan Museum of Art antes de acabarem no prédio residencial San Remo, na Central Park West. Um apartamento de dois andares na cobertura de uma das inconfundíveis torres gêmeas do edifício estava vazio e à venda, e Steve vinha pensando em fazer uma oferta para comprá-lo. Juntos em uma varanda, a trinta andares de altura, Sculley disse a Steve que, para ele considerar a hipótese de ir para a Apple, a empresa teria que concordar em lhe pagar um salário anual de 1 milhão de dólares, além de mais 1 milhão de dólares de bônus de contratação, e uma garantia de indenização de 1 milhão de dólares caso as

coisas não dessem certo. Era uma exigência impressionante para a época, mas Steve não se intimidou. Disse que pagaria do próprio bolso caso necessário.

Ele fechou o negócio desafiando Sculley com uma frase que se tornaria parte do folclore de Steve Jobs: "Você quer passar o resto da vida vendendo água com açúcar ou quer uma chance de mudar o mundo?"

Dois dias depois, o fundador da CBS, William S. Paley, disse a Sculley que, se fosse jovem, iria para o Vale do Silício, porque era ali que o futuro estava sendo construído. Sculley começou a trabalhar em Cupertino em 8 de abril de 1983. Seu extravagante pacote salarial o tornou, de longe, o executivo mais bem-pago que a indústria informática já vira.

Apaixonar-se por Sculley seria outro erro lamentável de Steve. Ansioso por encontrar um grande gerente cujas habilidades se mesclassem com as suas, Steve deixara de ver algumas deficiências gritantes. Sculley possuía fortes habilidades de marketing, embora convencionais. No entanto, não era bem-versado em diversos outros aspectos administrativos, apesar de seu MBA e dos anos na PepsiCo. À sua maneira, ele era tão inseguro quanto Steve. Sentia que tinha muito a provar para os prodígios da tecnologia da Apple. Gabava-se de, quando criança, ter sido operador de rádio amador e ter inventado um tubo de TV em cores. Mas pouco sabia sobre computadores. Uma de suas primeiras contratações ao chegar a Cupertino foi a de um técnico assistente para ajudá-lo a entender a tecnologia digital e dominar o Apple II em seu escritório.

Mesmo tão inteligente, Steve teve sua cota de contratações ruins, muitas vezes após decidir apressadamente que uma pessoa reconhecida de fora era mais forte do que as pessoas que já trabalhavam para ele. Mais tarde, à medida que aprendia a reagir depressa quando precisava limpar a bagunça que fizera, o custo desses erros diminuiria. Mas a contratação de Sculley foi um problema duplo. Primeiro, Steve não conseguiu o forte mentor de que precisava, o líder que realmente poderia ter promovido seu-aprendizado sobre o mundo empresarial. Segundo, Sculley era muito mais-versado do que ele nas artes ocultas da política empresarial. Levaria algum

tempo para Steve perceber que Sculley não estava colaborando como o esperado. E, quando enfim chegou a essa conclusão, não sabia como ganhar a batalha que se seguiu.

APESAR DA BAGUNÇA administrativa, os veteranos desses tempos se lembram da Apple como uma empresa de alma singular e citam Steve como uma forte inspiração. O longo e tortuoso desenvolvimento do Macintosh é a saga que melhor demonstra por que ele continuou a ser tão admirado, mesmo com um papel tão importante na destruição da empresa que amava.

Para compreender isso, precisamos voltar ao outono de 1980, quando Scotty tirou Steve da equipe do Lisa. Na época, ele sugeriu que Steve desse uma olhada em um intrigante projeto paralelo que vinha sendo desenvolvido por Jef Raskin, um ex-professor universitário inteligente, idiossincrático e teórico que teve como primeiro trabalho na Apple a supervisão da preparação de manuais de usuário e documentação de produto do Apple II. Steve achava Raskin um intelectual pedante, mas ficou intrigado com o objetivo do projeto: criar um "dispositivo computadorizado" voltado para o consumidor que seria vendido por apenas 1.000 dólares. Raskin planejava chamar sua máquina de Macintosh.

Quando Steve decidiu que queria o Mac em seu território, rapidamente se desfez de Raskin. Ele contradizia e sabotava Raskin em público, pedindo que seus engenheiros executassem tarefas que não tinham relação com os objetivos do projeto. Deixou claro que achava que os planos de Raskin para o produto eram muito modestos em relação ao que era possível. Por fim, forçou uma reunião com Scotty e Raskin na qual fez um apaixonado apelo pela irrestrita propriedade do Mac. Pouco depois da decisão de Scotty a favor de Steve, Raskin se demitiu, irritado. Mas, antes de ir embora, enviou um memorando para seus chefes que ainda se destaca como um furioso resumo dos defeitos de Steve. "Embora as posições do sr. Jobs no que diz

respeito a técnicas administrativas sejam todas nobres e apropriadas, na prática ele é um péssimo gerente. [...] É um grande exemplo de chefe que se vangloria de seus prazos otimistas e então culpa os funcionários quando os prazos não são cumpridos", escreveu, acrescentando que Steve "falta a compromissos [...] não dá crédito [...] privilegia certos funcionários [...] e não cumpre promessas".

Tudo verdade. Ainda assim, Jobs não estava errado ao demitir Raskin. Ele viu que o modesto Macintosh que Raskin propusera estava longe de ser um verdadeiro avanço. Para de fato expandir o mercado consumidor, seria necessário dar um passo transformador, e isso significava finalmente realizar a promessa daquelas tecnologias de interfaces gráficas de usuário que ele viu no PARC. Steve estava certo de que era capaz de fazer aquilo e tinha convicção de que Raskin não era. Ele nunca se importou se as pessoas o achavam egoísta ou se passava por cima dos outros. Ele estava disposto a fazer o que achava necessário para alcançar seus objetivos.

Para esse fim, Steve também fez o que pôde para separar o "Mac" da "Apple". Ele administrou o projeto como um feudo que por acaso tinha-acesso a todos os fundos da empresa. Gastou 1 milhão de dólares para montar um novo lar para a equipe em um edifício separado conhecido como Bandley Three, próximo à sede da Apple. Pouco depois da mudança, um programador chamado Steve Capps hasteou uma bandeira pirata sobre o prédio. Aquilo se tornou um ponto de união para a equipe — embora o restante da empresa, é claro, enxergasse como um claro sinal de que o foco de Steve era o Mac, não a Apple. Mais uma vez, era pura verdade. Porém, o Lisa logo se mostraria um fracasso tão grande quanto o Apple III, e o Apple II sofreria cada vez mais a pressão da bem-sucedida entrada da Big Blue no mercado — o IBM PC. A Apple precisava de um produto inovador. E, dessa vez, Steve seria brilhante ao liderar os talentosos engenheiros da empresa a patamares que eles nunca imaginaram ser capazes de alcançar.

Raskin optara por um chip de microprocessador barato e fraco, o Motorola 6809e, que não teria a potência de processamento necessária para utilizar um mouse ou criar uma resolução de tela alta o bastante para

suportar gráficos bitmap. Aproveitando-se dos instintos competitivos do engenheiro de hardware Burrell Smith, um sábio de 24 anos com habilidades técnicas que rivalizavam com as de Woz, Steve o desafiou a construir um protótipo da máquina que incorporasse o chip muito mais poderoso do Lisa — o Motorola 68000 — sem aumentar dramaticamente o custo total do aparelho. Era um objetivo assustador: pelo preço de um 68000, era possível comprar vinte 6809e.

Smith, assim como Woz, nunca recusava um desafio de engenharia. Sua principal descoberta foi uma forma de multiplicar o fluxo de dados digitais do processador 68000 por todo o restante da arquitetura do circuito, truque que engenhosamente permitiu que o computador tirasse plena vantagem de seu aumentado poder de processamento sem exigir mais chips ou circuitos auxiliares. O resultado: gráficos detalhados e reativos, exatamente o que era essencial para uma máquina que usasse um mouse e produzisse imagens bitmap. Smith literalmente morou no laboratório durante um mês, enquanto os outros na empresa saíram para os feriados de Ação de Graças e de Natal. Ele não parou nem para comemorar o próprio aniversário de 25 anos, em 19 de dezembro. Mas conseguiu o impossível.

Estimular Burrell Smith era apenas o começo. O projeto do Mac era uma versão expandida do "reunir a turma na garagem", com Steve liderando e inspirando um pequeno grupo de pessoas extremamente criativas. Ele roubou os melhores programadores da equipe do Lisa e de outros projetos da Apple, com um desrespeito às delicadezas da empresa que só era superado pela sua ousadia. Para citar um famoso exemplo, sem querer esperar alguns dias para que o extraordinário Andy Hertzfeld terminasse um trabalho no Apple II, desligou o computador dele (o que apagou o código que ele escrevia naquele momento) e levou Hertzfeld junto com a máquina para o prédio onde a equipe do Mac estava trabalhando. Traços de personalidade que lhe traíram em toda parte funcionaram ali. Como sempre, Steve podia ser mais temperamental do que seus subordinados, porém com aquele grupo de engenheiros artistas tinha considerável liberdade de ação. "Se você conseguisse aturá-lo, ele era

capaz de aperfeiçoar os seus talentos", diz Lee Clow. "Gente muito sensível para lidar com sua abordagem abusiva ao exigir o que pretendia foi embora. Mas eu queria provar para caras como aquele que consigo. Eu sou do tipo de pessoa que dá a cara a tapa." Assim eram muitas outras estrelas na equipe do Mac.

Às vezes, Steve levava o grupo a retiros, o que lhe dava a oportunidade de ter a equipe toda para si, longe das distrações do restante da Apple. Ele era um motivador. "O trabalho que cinquenta pessoas estão fazendo aqui vai produzir uma ondulação gigantesca no universo", disse-lhes. Sua linguagem mudou com o passar dos meses, à medida que, previsivelmente, o projeto se estendeu mais do que ele esperava. "A jornada é a recompensa" e "É preferível atrasar do que a coisa sair errada" cedeu lugar a "Artistas de verdade entregam o produto". Mas o palavreado sempre deu à equipe a sensação de que ele de fato os via como artistas, como inovadores criativos. "Ele era tão protetor que sempre que nos queixávamos de alguém fora da divisão, era como soltar um dobermann", disse um deles à *Fortune*. "Steve pegava o telefone e esculachava o sujeito com uma rapidez espantosa."

Os melhores deles se sentiam verdadeiramente empoderados e ganharam o respeito de Steve ao desafiá-lo, usando fatos, habilidade e persistência para fazê-lo mudar de ideia. Às vezes, simplesmente o ignoravam. Um dos engenheiros de hardware do Mac, Bob Belleville, trabalhou com a Sony para desenvolver um drive de disco novo e bem menor para o computador, apesar de ter recebido ordens diretas de Steve para não fazê-lo. No fim, o drive da Sony foi incluído no Mac e evitou um atraso potencialmente desastroso. Jobs aplaudiu Belleville por ter feito aquilo por conta própria.

"Você lê os livros e se pergunta: 'Se ele era tão difícil, por que as pessoas trabalhavam com ele?'", diz Susan Barnes, a gerente-geral do projeto do Mac. Barnes, uma pragmática maga financeira com um modo calmo de-administrar tanto acima quanto abaixo de seu nível, era tranquila, comedida, e de certa forma mantinha Steve nos eixos. Fisicamente, era pequena e passava despercebida, mas inspirava respeito. "Se você trabalhou

o suficiente, sabe a diferença entre um chefe que entende de cara e outro que precisa ser levado a compreender o que você está tentando fazer. E, quando encontra este chefe que entende de cara, diz: 'Ah, meu Deus, é maravilhoso. Você está facilitando tanto a minha vida.' Steve era esse tipo de pessoa. Ele estava sempre ali intelectualmente. Você não precisava explicar muita coisa. Ele se importava de verdade. E nunca falhava com você."

Ao longo de dois anos, a equipe realizou um trabalho heroico. Steve os conduziu de modo tão incansável quanto conduzia a si mesmo. Ele os lembrava de que o futuro da empresa dependia de seu trabalho. Ele os-admoestava por não cumprirem prazos ou não atingirem a perfeição. Com o tempo, a pressão aumentou. Aquilo era desgastante, tanto mental quanto fisicamente, e alguns membros ficaram tão esgotados que nunca mais foram capazes de trabalhar na indústria de alta tecnologia. Outros acharam a experiência inebriante, mas algo que não desejavam repetir, e deixaram a Apple para encontrar um ambiente de trabalho menos estressante. E havia um pequeno grupo de pessoas que adorou tanto aquele trabalho que ficou por lá, pronto para fazer tudo outra vez, para poder trabalhar na atmosfera rarefeita, inebriante e carregada que Steve criava quando comandava o espetáculo. Ao fim do projeto, ele mandou gravar as assinaturas das 46 pessoas-chave da equipe no interior de cada Mac. Mesmo funcionários que trabalhavam no Apple II acharam a performance de Steve inspiradora. "Dizíamos que o pessoal do Mac estava com Deus a seu lado", contou um deles, meio brincando.

A ESTREIA DO MACINTOSH afirmou Steve como um grande apresentador. Entre o famoso anúncio "1984", que passou apenas uma vez, durante a transmissão do Super Bowl em 22 de janeiro de 1984, e a apresentação oficial do Mac no Auditório Flint, no campus da Faculdade De Anza, de Cupertino, em

24 de janeiro de 1984, ele transformou as expectativas do que poderia vir a ser a apresentação de um produto. “Steve encarnou P.T. Barnum”, diz Lee Clow, um homem objetivo com barba de mago e cabelo brancos revoltos. “Steve adorava o ‘ta-nam!’. Ele sempre foi do tipo que dizia: ‘Quero que vocês conheçam o Menor Homem do Mundo!’ Adorava puxar o pano de veludo de cima de um novo produto, e tudo relacionado ao showbiz, ao marketing, às comunicações.”

Trabalhando com uma equipe de profissionais de marketing e executivos de relações públicas, Steve ensaiava repetida e meticulosamente. Bill Gates apareceu em alguns desses eventos e se lembra de ter estado nos bastidores com Steve. “Eu nunca fui tão bom quanto ele”, lembra Gates, falando sobre as apresentações. “Quer dizer, era incrível ver a precisão com que ele ensaiava. E, se estivesse prestes a entrar no palco e o pessoal de apoio não tivesse feito as coisas direito, sabe, ele era muito, muito duro com eles. Podia até ficar um pouco nervoso porque era uma grande apresentação. Mas, então, subia no palco e era uma coisa incrível. Toda aquela coisa de saber exatamente o que ia dizer, mas falando de um jeito que tentava fazer você achar que ele tinha acabado de pensar aquilo naquele exato momento...”. Gates apenas ri.

Fazer o anúncio “1984” com Steve foi uma iniciativa independente para o diretor criativo Clow, para o diretor de arte Thomas Brenton e para Steve Hayden, que escreveu a peça. Jobs não deixou o conselho ver o anúncio até alguns dias antes do Super Bowl, e eles ficaram horrorizados. Dirigido por Ridley Scott, de *Blade Runner*, o anúncio de sessenta segundos exibe uma mulher solitária e em cores correndo através de um mar de homens e mulheres cinzentos que ouvem, obedientes, uma enorme cabeça em uma tela gigantesca que fala de forma ameaçadora sobre o potencial iluminado da conformidade absoluta. Perto do fim do comercial, a mulher arremessa o grande martelo que carrega e quebra a tela. Segue a seguinte frase: “No dia 24 de janeiro, a Apple Computer apresentará o Macintosh. E você verá por que 1984 não será como *1984*.” Sculley ficou apavorado e pediu que a Chiat\Day vendesse o caro espaço publicitário do

Super Bowl que ele comprara. A agência cancelou um spot de trinta segundos, mas mentiu para Sculley dizendo que não poderia vender o mais longo. Bill Campbell, o diretor de marketing, decidiu exibir o anúncio, apesar das preocupações de Sculley e do conselho. Posteriormente, Hayden, que era tão talentoso em sua área quanto Clow, desenhou uma charge que resumia seus sentimentos sobre Sculley. De acordo com Clow, a charge mostrava o CEO e Jobs caminhando juntos em um parque. Steve diz para Sculley: "Sabe, eu acho que a tecnologia pode melhorar a espécie humana." O balão de pensamento acima da cabeça de Sculley diz: "Vou convencer o conselho. Este moleque irá embora daqui em seis meses."

Como esperado, o brilhante anúncio configurou o "ta-nam!" de Steve na apresentação oficial na De Anza. Naquele dia, Jobs era P.T. Barnum em sua melhor forma. Ele passeou pelo palco com confiança. Posicionou o Mac ao lado dos rebeldes, dos criativos e dos audazes, lendo a letra da música "The Times They Are a-Changin'" [Os tempos estão mudando], de Bob Dylan. Ele atacou a IBM com júbilo. Mostrou os belos gráficos do computador enquanto o lema "Insanamente Ótimo" corria na imensa tela acima do palco. A surpreendente nova máquina chegou a se apresentar para a multidão. Sua voz pateta de ciborgue disse: "Olá. Eu sou o Macintosh. Que bom que saí daquele saco", referindo-se à bolsa de lona acolchoada onde ficara escondido até Steve tirá-lo e ligá-lo. A plateia veio abaixo, e Jobs, que parecia estar engasgando, absorveu toda aquela admiração. Ele deu ao público a versão idealizada do que o Mac deveria ser, e a imprensa engoliu. Preparados por uma longa e brilhante campanha de pré-lançamento feita por McKenna, as revistas e jornais de negócios foram à loucura. O Mac ganhou resenhas entusiasmadas em todas as mídias impressas, da *Computerworld* à *Fortune*, da *Esquire* à revista *Money*, que o chamou de "facilmente o melhor hardware por esse preço". A *Rolling Stone* elogiou a boa-fé de sua subcultura. A revista *Venture* chegou a aplaudir a gestão "rebelde" de Steve.

A máquina era alojada em uma bela caixa cor de marfim que parecia autossuficiente e tinha o formato de um frigobar, um design tão familiar

que, por si só, tornava a palavra *computador* inofensiva. Mas a interface de usuário foi o verdadeiro triunfo da afabilidade. Pela primeira vez, era possível criar arquivos que pareciam documentos em papel ou usar o mouse para controlar um cursor que arrastaria esses documentos para dentro de pastas. Para apagar o que já havia sido feito, bastava colocar o documento em uma lixeira. Tudo isso fora demonstrado no PARC, mas sem a lúdica e maravilhosa simplicidade exibida na De Anza. As resenhas exageradas, a curiosidade e os negócios fechados com algumas das principais universidades do país resultaram em fortes vendas durante alguns meses. Depois de passada a curiosidade inicial, porém, as vendas caíram vertiginosamente.

A verdade é que o Mac que Steve apresentara tinha muitas falhas. Era uma brilhante peça de engenharia e uma visão deslumbrante de onde a computação poderia chegar, mas tinha pouquíssimo potencial de ser útil. Tentando manter o Mac a um preço de varejo de 1.995 dólares, Steve se recusou a incluir uma memória maior do que 128 kb — cerca de um décimo do que tinha o Lisa, que era mais caro. A tecnologia de mapeamento de bits do Mac consumia seu poder de processamento. As linhas e os caracteres que apareciam na tela eram bonitos, mas às vezes demoravam muito para aparecer. Na verdade, o Mac original fazia praticamente tudo em ritmo glacial. Vinha com uma unidade de disquete em vez de um disco rígido, de modo que copiar arquivos de um disquete para outro era um processo árduo em que o usuário tinha que inserir e tirar os dois disquetes do computador diversas vezes. Some-se aos infortúnios da máquina: o Mac foi lançado sem quase nenhum software, porque o sistema operacional estava sendo aperfeiçoado até o dia do lançamento. Não é de admirar que as vendas tenham minguado. Em seu esforço para executar uma visão, Steve reduzira a utilidade da máquina.

STEVE DEVERIA TER liderado a iniciativa para superar as falhas tecnológicas do Mac. Havia muito a fazer: desenvolver uma unidade de disco rígido para a máquina, aumentar a memória, trabalhar com desenvolvedores independentes de software para criar mais aplicativos que se aproveitassem de seus ótimos gráficos. Na verdade, logo após o lançamento do Mac, Steve foi oficialmente encarregado do departamento, supervisionando tanto o Lisa quanto o Mac. Mas ele não estava interessado na supervisão de melhorias incrementais de modelos. Sua carreira até então consistira em dois fracassos — seu trabalho no Apple III e no Lisa — e em alguns produtos inovadores. Após criar uma indústria e, em seguida, capturar a imaginação do mundo com outro computador revolucionário, ele não queria ter o trabalho pesado necessário para que o Mac fosse bem-sucedido como negócio em andamento.

Além disso, a espalhafatosa estreia do Mac elevou a vida de Steve a uma nova estratosfera de celebridade, que aumentou sua ideia de que havia realizado um grande feito. Ele entregou Macs para Mick Jagger, Sean Lennon e Andy Warhol. Em seu aniversário de 30 anos, contratou Ella Fitzgerald para entreter uma multidão de mil convidados no Hotel St. Francis, em São Francisco. Sua prepotência também o feria dentro de sua própria indústria. Steve alienara a crítica comunidade de desenvolvedores de software ao longo de todo o desenvolvimento do Mac, fazendo parecer que seria um grande privilégio caso ele lhes permitisse desenvolver aplicativos para sua preciosa máquina. Bill Gates lembra: "Íamos até Cupertino, e Steve dizia coisas do tipo: 'Isso é legal para cacete. Na verdade, nem sei por que vou deixar vocês fazerem parte disso. Sabe, ouvi falar sobre o bando de idiotas que vocês são, e, sabe, essa coisa aqui é tão preciosa. Vai sair por 999 dólares, e estamos a uns nove meses do lançamento.'" Outras vezes, Steve trairia suas próprias inseguranças. "Então, no dia seguinte tínhamos outra reunião", lembra Gates, "e ele dizia: 'Ah, merda, será que esse negócio presta? Ah, meu Deus, vocês

podem nos ajudar com isso?'" De qualquer modo, não era fácil trabalhar com ele.

A arrogância não diminuiu com as fracas vendas do Mac. Mike Slade, que então trabalhava com marketing na Microsoft, e mais tarde se tornou funcionário da Apple e um dos amigos mais próximos de Steve, lembra-se de ter visto aquele ego em plena exibição no outono de 1984, ao acompanhar Gates em uma reunião nacional de vendas da Apple no Hilton Hawaiian Village, em Honolulu. Ter seus softwares no Mac era fundamental para a Microsoft, que contratara uma enorme quantidade de desenvolvedores para criar softwares gráficos para a nova máquina. E a Microsoft acabaria se tornando a principal fornecedora de softwares para o Mac, mas, na época, a empresa enfrentava uma séria concorrência da Lotus, que desenvolvera uma planilha para o Mac chamada Jazz. "Jim Manzi e Eric Bedel [CEO da Lotus e gerente de produto do Jazz] eram como a garota nova na área", lembra Slade, cujo afiado senso de humor mascara o tipo de competência analítica que fizeram dele um favorito tanto de Gates quanto de Jobs. "Steve e toda a sua turma estavam lá, e eles estavam ignorando não apenas a mim, mas também ao Bill [Gates]. Estavam tratando Bill como se ele fosse uma porra de um zelador. Eles chegaram a nos dar uma mesa ruim no jantar." Naquela noite, Slade e Gates saíram para uma longa caminhada na praia. "Bill estava muito envolvido na coisa, muito nervoso. Ele usava uma calça social que, no momento em que voltamos, estava encharcada de água salgada. Ele não se lembrava de ter andando na água. Estava alheio a tudo."

As coisas não melhoraram três meses depois, quando Slade e Gates se preparavam para fazer uma demonstração do Excel para Steve, Sculley e outros diretores da Apple. "Começamos mostrando o Excel, mas não conseguimos mostrar muito porque o demo funciona mal. Depois de trinta segundos, Steve perde totalmente o interesse. Se o demo não funciona, ele não se interessa. Mas Sculley se interessa, e falamos sobre como posicioná-lo melhor do que em um PC. Mas Jobs já parou de prestar atenção e já se mudou para o outro lado da mesa. Então, ele, Bill e Andy Hertzfeld

simplesmente começam uma batalha feroz a respeito do BASIC [a linguagem popular de programação]. Ninguém conseguia controlar Jobs. Quer dizer, eu venho de uma família bem disfuncional e ainda assim penso: 'Que briga inacreditável.' Mas, finalmente, finalmente, Steve vai embora, e a reunião melhora." Anos mais tarde, após a morte de Steve, Bill Gates me disse: "Steve é um sujeito difícil, mas não direcionava a raiva para mim com muita frequência." (Assim como muitas das pessoas que entrevistamos, Bill Gates fala de Steve no tempo presente, como se ele ainda estivesse vivo.) Quando lhe perguntei se havia algo em que Steve era péssimo, ele riu e respondeu: "Ficar sentado em reuniões em que ele não era a pessoa que falava e o assunto era mundano. Steve era péssimo nisso."

AS VENDAS DO MAC despencaram no segundo semestre de 1984. O Apple II ainda era responsável por 70% da receita da empresa. O PC da IBM estava ganhando participação de mercado. E o novo ano não havia trazido nenhum alívio. As vendas estavam tão longe do pretendido que a impressão era de que o Macintosh se revelaria um fracasso tão grande quanto o Apple III e o Lisa. O conselho da Apple, que fora levada a crer que o Mac seria a substituição do Apple II e o exterminador da IBM, começava a ver que nem seu CEO nem o chefe de sua mais importante divisão de produtos tinham um plano claro. À medida que a pressão sobre Steve e Sculley aumentava, os dois passavam menos tempo juntos, menos tempo terminando as frases um do outro ou bajulando um ao outro. E isso queria dizer problemas para Steve.

Em março de 1985, Sculley decidiu que Steve teria que renunciar ao cargo de chefe da divisão de produtos do Mac. Steve tentou dissuadi-lo por várias semanas, tanto com elogios quanto com escárnio, ferramentas que ele usara com grande efeito sobre quem havia trabalhado para ele, embora isso o isolasse. Mas Sculley persistiu e levou o assunto ao conselho em 11

de abril. O conselho tomou o partido de Sculley de forma unânime, embora ali estivessem Markkula, Rock e outros que tanto haviam investido em Steve ao longo do tempo. Para alguém que dera tudo de si à empresa que fundara, que era conhecido inteiramente pelo que fizera na Apple, a perspectiva de rebaixamento foi devastadora.

Após algumas semanas, Steve decidiu que não aceitaria o rebaixamento. Em vez disso, tentou fazer com que Sculley fosse demitido. Disse a seus confidentes mais próximos que pretendia destronar o CEO no fim de semana do Dia da Memória, quando Sculley supostamente estaria em Pequim para a assinar um acordo que permitiria à Apple vender seus computadores na China. Tinha tanta certeza na justiça de sua posição — e foi tão ingênuo em acreditar nisso — que chegou a expor seus planos para Jean-Louis Gassée, diretor de operações europeias da Apple, que estava em Cupertino só porque Sculley planejara contratá-lo para substituir Steve. "Eu fiz a minha escolha", diz Gassée agora. "Naquele momento eu preferia trabalhar com Sculley a trabalhar com Steve, que estava absolutamente fora de controle." Gassée informou Sculley do plano, dizendo: "Se você for para a China, está morto." Sculley cancelou a viagem e confrontou Steve na reunião do comitê executivo do dia seguinte. Ele pediu à alta administração da empresa que apoiasse a ele ou a Steve. Um por um ao redor da mesa de reuniões, todos explicaram por que apoiariam Sculley. Steve observou como o apoio com o qual contava, o qual sempre esperara, estava acabando, desaparecendo. Depois, ainda em choque, chamou os seus co-conspiradores e um casal de amigos para lhes dizer que perdera a batalha. "Errei nas contas", disse a Larry Brilliant naquela tarde, narrando entre lágrimas como a equipe se voltara contra ele, um por um. O conselho, que Sculley contatara por telefone no fim de semana, também foi contra Steve. Na terça-feira, Steve sabia que estava acabado na Apple. Na sexta-feira seguinte, 31 de maio, ele se sentou no fundo do auditório da Apple e viu Sculley anunciar uma reorganização que promovia Gassée e deixava Steve com nada além de um papel de presidente não executivo, sem ninguém se reportando a ele. Foi o seu segundo rebaixamento, e desta vez não haveria

recuperação. “Steve sempre teve um animal dentro de si, e, no início dos anos 1980, esse animal o derrubou no chão. Bum!”, explicou Gassée.

O EXÍLIO DE STEVE foi completo e tinha o objetivo de humilhá-lo. Ele ganhou um escritório em outro prédio, longe de Sculley, Gassée e outros executivos que, sem dúvida, passaram a gerir a Apple. Chegou a ser enviado à Rússia para promover o Apple II, e à Itália, à França e à Suécia, aparentemente a serviço da empresa. Ao voltar à Califórnia, visitou o Graphics Group, composto por técnicos de computação gráfica de ponta que estavam trabalhando para o diretor de cinema George Lucas, de *Star Wars*, e começou a pensar que as possibilidades da computação com imagens gráficas 3-D de alta qualidade eram ilimitadas. Por isso, sugeriu à Apple que considerasse a compra do grupo da Lucasfilm. “Esses caras estavam muito à frente de nós em gráficos, muito à frente”, me disse Steve mais tarde. “Eles estavam muito, muito à frente de qualquer um. Eu tinha um instinto de que aquilo seria muito importante.” Mas o conselho já não estava mais prestando muita atenção em Steve e acabou comprando a empresa que viria a ser conhecida como Pixar. Na verdade, Steve, cofundador da Apple, não era nem mais consultado sobre as decisões mais importantes da empresa.

Sculley deixou claro que sob seu comando a Apple tomaria uma direção mais “voltada para o mercado”. A empresa passaria a responder às demandas de seus clientes em vez de ditar o mercado, como Steve tentara fazer. As decisões de produto seriam lideradas pelas equipes de vendas e de marketing, não pelos engenheiros. Foi uma decisão racional de um CEO que buscava firmar uma organização que se debatera toda vez que tentara se tornar consistente. Mas a decisão não recriaria o sonho da Apple que atraíra tantos funcionários para Cupertino, especialmente os veteranos que tinham vivido os emocionantes e apavorantes altos e baixos do desenvolvimento do

Mac. Um funcionário disse à *Fortune*: “Eles arrancaram o coração da Apple e o substituíram por um artificial. Vamos ver por quanto tempo vai bater.” Susan Barnes foi uma das que sentiram que a empresa estava se tornando banal, perdendo a sua vantagem. “Nós estávamos indo na direção errada”, lembra. “A Apple estava se reorganizando, e você precisava descer sete níveis de gestão para encontrar um engenheiro. É uma situação realmente perigosa para uma empresa de tecnologia.”

Steve começou a pensar na vida sem a Apple. Passou mais tempo com a filha, Lisa, começando a descobrir como ela poderia se encaixar em sua vida de uma forma mais significativa. Montou uma horta orgânica no quintal de sua mansão em Woodside. Pensou em concorrer a um cargo público. Chegou a se candidatar para voar como um civil no ônibus espacial. Por um tempo, ele se comportou mais como um aposentado do que como um dos jovens de 30 anos mais determinados do mundo. “Certo dia”, afirma Barnes, “ele me ligou e disse: ‘Temos um jantar na semana que vem, mas estou indo para a Europa. Talvez fique por lá uns doze meses.’ E eu disse: ‘Obrigada, que bom, mas estou tendo um dia ruim no trabalho e realmente não preciso ouvir você falar sobre ir a Paris e à Itália.”

Ele foi para a Europa a serviço da empresa, mas arranjou tempo para visitar museus e desfrutar a vida de turista. Passou muito tempo sozinho ou com a namorada. “A Apple fora criada quando ele tinha 21 anos”, diz Barnes, “então ele nunca teve tempo para pensar no que realmente queria fazer da vida”. Era como se aquele fosse um momento para refletir, para levar a sério as duras lições que aprendera. Poderia ter sido um tempo para pensar no que dera errado, para compreender suas próprias contribuições para o dilema em que ele e a empresa se encontravam. De algum modo significativo, Steve e seus seguidores estavam certos: ele era o coração da Apple, e sem ele a empresa estava fadada à mediocridade. Como ele deixara as coisas chegarem a esse ponto?

Para um jovem de 30 anos, não é fácil fazer uma autorreflexão. Na Europa, ele ainda foi saudado como uma figura revolucionária do mundo dos negócios, e suas visitas a chefes de estado, reitores de universidades e

artistas reforçaram a sua visão de si mesmo como uma pessoa extraordinária que fora neutralizada por um burocrata convencional. O ego inflado foi acompanhado pela dor e pela insegurança causadas pela rejeição da empresa que ele fundara. Mais tarde naquele verão, Steve telefonou para Barnes da Itália tão deprimido que ela começou a se preocupar, achando que ele poderia cometer suicídio.

Contudo, ao retornar aos Estados Unidos, ele voltou a atenção para o que sempre o impulsionou: ter a Próxima Grande Ideia. No início de setembro, reuniu-se com Paul Berg, cientista ganhador do Prêmio Nobel, que lhe contou sobre a sua frustração pelo fato de os computadores ainda não estarem acelerando o processo da pesquisa científica de modo significativo. Macs e PCs não eram poderosos o bastante para fazer o tipo de modelagem computacional de que ele precisava, e mainframes e minicomputadores eram complicados e caros demais para muitos laboratórios. Steve começou a desenvolver uma visão rudimentar da direção que a computação poderia tomar e do tipo de computador poderoso que ele queria inventar para usuários exigentes como Berg. Com Barnes e outros dizendo a Steve que Sculley estava completamente equivocado, ele sabia que poderia atrair alguns aliados poderosos de dentro da Apple para iniciar uma nova empresa. E, em uma reunião do conselho em 13 de setembro, contou seus planos a Sculley e aos outros membros do conselho.

Ele disse que fundaria uma nova empresa. E que gostaria de levar alguns funcionários "de baixo escalão" com ele. A companhia tentaria inventar uma "estação de trabalho" nova e radical para um mercado específico e limitado — os altos escalões do ensino superior. Assegurou que a nova empresa não competiria com a Apple. Na verdade, disse que ficaria feliz em ter a Apple como primeira investidora nesse novo empreendimento.

Nos dias seguintes, o caos se instalaria. Os funcionários que ele queria estavam longe de ser "de baixo escalão", disse Sculley. Os membros do conselho chamaram Steve de mentiroso na imprensa. Mais uma vez, as

revistas nacionais como *Newsweek* o puseram na capa. Steve renunciou. E a Apple o processou.

Mas nada disso importava. Ele deixara a Apple. Sua grande obra poderia realmente começar. Ele estava pronto para pôr em prática a Próxima Grande Ideia. Outra vez.

Capítulo 4
O que vem a seguir?

Nos dias amenos de outono que se seguiram à saída da Apple, Steve e seus renegados se reuniram em sua casa na bucólica Woodside, uma comunidade de criadores de cavalo a oeste da Interestadual 280 situada em um vale cuja encosta ocidental se estende até a faixa costeira de baixas montanhas entre o Vale do Silício e o oceano Pacífico. Comprada em 1984, a casa talvez fosse a confirmação mais extravagante, embora tipicamente peculiar, de seu status de estrela do rock. Fora construída por outro inovador controverso, Daniel C. Jackling. No início da década de 1900, Jackling fora o pioneiro da mineração a céu aberto, um método altamente eficaz, embora um desastre em termos de poluição, para a prospecção de cobre de baixo grau usado ainda hoje em todo o mundo. Assim como Steve, Jackling fizera fortuna desenvolvendo a ideia, e a casa de Woodside, projetada em estilo colonial espanhol, era seu monumento pessoal. A ampla estrutura de quase 1.600 metros quadrados tinha catorze quartos, luminárias de ferro forjado feitas sob medida, e um órgão de fole que fora ampliado de modo a ter 71 tubos ensurdecedores. Ali, Charles Lindbergh e Lillian Gish foram homenageados em festas que se desenrolavam no enorme salão de baile. O acesso de veículos que levava à mansão atravessava amplos jardins paisagísticos que andavam um tanto descuidados. Algumas das indulgências de Steve — uma motocicleta BMW e um Porsche 911 cinza — ficavam estacionadas à porta. O interior não se assemelhava ao de uma casa. Steve não comprara muita mobília. Espalhados pelo lugar havia um colchão, um abajur e algumas impressões de Ansel Adams. Ele tinha comprado uma casa monstruosamente grande, porém se estabelecera ali sem se preocupar em torná-la um lar.

Os renegados apostólicos de alta tecnologia da Apple — Rich Page, engenheiro de hardware e colega da empresa; Bud Tribble, proeminente programador de software; George Crow, outro especialista em hardware; Dan'l Lewin, que liderara os esforços para vender Macs para universidades e faculdades; e Susan Barnes, gerente financeira do Mac — convergiram para lá com seu líder astro do rock para planejar a próxima revolução. Desde o início, o mundo espreitou pelas janelas. Para a reportagem de capa sobre a saída de Steve da Apple, a *Newsweek* fotografou os seis do lado de fora da mansão, sentados sem jeito no gramado e vestidos com roupas de "trabalho". (Dan'l Lewin, o formado em Princeton que lideraria a equipe de vendas, chegou a usar uma gravata.) "É difícil achar que uma empresa de 2 bilhões de dólares, com 4.300 funcionários, não possa competir com seis pessoas de jeans", declarou Steve ao repórter. É claro que tal humildade era totalmente dissimulada.

Ao pedir demissão, ele dissera ao conselho que sua nova empresa, batizada de NeXT, não atacaria nenhum mercado importante da Apple. Tudo conversa fiada. A meta que ele declarara — o mercado do ensino superior — era muito importante para a Apple, e ele roubara Lewin, o principal elo do departamento de vendas da empresa para o mundo acadêmico. No entanto, Steve tinha em vista mais do que uma estreita fatia do mercado potencial da antiga empregadora. A seu ver, criara os dois momentos-chave da era da computação pessoal: o Apple II e o Mac. (Houve, é claro, outro momento-chave: o lançamento do IBM PC, em 1981. Mas Steve omitia esse marco, já que não conseguia imaginar um mundo em que a maioria das pessoas preferisse comprar máquinas muito mais difíceis de usar do que as criadas por ele). Era a hora da terceira guinada, e ele, naturalmente, ditaria a mudança. Mostraria algumas coisinhas sobre liderança e inovação de verdade para aqueles burocratas que administravam mal a Apple.

Steve acreditava que agora tinha tudo de que precisava para ser bem-sucedido como um CEO de nível mundial. Ele se envolvera em todos os aspectos do negócio da Apple nos oito anos anteriores. Aprendia rápido,

era um sábio capaz de imaginar produtos revolucionários e inspirar o grupo fechado de funcionários que os projetavam e produziam, e era um marqueteiro nato. Para ele, ninguém poderia dizer o mesmo sobre Sculley e suas táticas "voltadas para o mercado". "Acho que a pergunta que todos estão se fazendo a respeito da Apple é esta: será que ainda existe ambiente na empresa para a criação do próximo Macintosh? Será que eles o reconhecerão caso o encontrem?", disse-me durante uma de nossas primeiras entrevistas. A NeXT sem dúvida cresceria e se tornaria ainda maior do que a Apple, pelo simples fato de ele ter altas expectativas a esse respeito. "O mundo não precisa de outra empresa de computação que valha 100 milhões de dólares", anunciou, zombando da ideia de que pudesse produzir algo tão banal.

Ele estava convencido de que era realmente a única pessoa capaz de, a partir do zero, criar produtos incríveis de grande sucesso que dariam origem à próxima grande empresa do setor. Seus renegados pensavam o mesmo. "Eu já tinha muita experiência com o lado negativo de Steve", lembra Lewin, o último dos cinco eLivross da Apple a se juntar ao grupo. "Com certeza avaliei o risco de deixar a Apple e ir trabalhar com ele. Mas tinha medo de, caso não fosse para a NeXT, acabar para sempre me lamentando: 'Droga, eu devia ter ido.'" Outro funcionário dos primórdios da NeXT, que se juntou à empresa em 1986, revela: "Você teria que ser um idiota para não acreditar que Steve estava a ponto de criar a próxima grande inovação. Todos acreditavam nisso."

Mal sabiam eles que, no devido tempo, a NeXT seria o mais completo e infeliz desabrochar das piores tendências que Steve Jobs já havia demonstrado na Apple. Sim, ele fora um visionário da criação de produtos e um grande porta-voz da empresa e da indústria que ajudara a criar. Contudo, não estava preparado para ser um grande executivo. Sob muitos aspectos, ainda nem era um adulto.

No momento em que Steve se convencera de que tinha se libertado merecidamente de um supervisor maçante e opressivo, tornava-se escravo de várias outras coisas: de sua fama, de seu desejo desequilibrado e

obsessivo pela perfeição nos detalhes mais inócuos, de sua imperiosidade e seus caprichos gerenciais, de suas deficiências como analista da própria indústria, de sua obsessão por vingança e da cegueira para enxergar essas falhas. Ele era imaturo e adolescente em muitos aspectos, egocêntrico, idealista à beira do irreal e incapaz de gerir os altos e baixos dos relacionamentos de verdade.

Steve era egocêntrico demais para perceber quanto do sucesso da Apple dependera de uma combinação do trabalho de outras pessoas com uma sincronia perfeita. Ele também não reconhecia quanto contribuíra para os muitos problemas da companhia. Não percebia como aprendera pouco durante seu intensivo no mundo dos negócios. Fora CEO titular da Apple por apenas alguns meses, logo no início, antes de Mike Scott ser contratado, e, na verdade, sabia bem pouco sobre as verdadeiras exigências da liderança empresarial. Era inteligente o bastante para saber que um CEO de sucesso deve pôr os muitos projetos e ideias de seus funcionários em uma escala de prioridades, porém levaria anos para aprender a fazê-lo com eficiência ou sem o ego inflado pela noção de que suas ideias eram sempre as melhores. Ele também não tinha conhecimento suficiente para lançar uma empresa em um mercado repleto de concorrentes. E não tinha noção alguma dessas fraquezas.

Certa tarde naquele outono, o vento soprava forte fora da casa de Woodside durante uma de suas primeiras reuniões. "As portas estavam batendo", lembra Barnes, que atuou como diretora financeira da NeXT. "Abrindo e fechando sem parar com o vento. Aquilo estava enlouquecendo Steve. E dava para ver que havia uma parte dele que queria descontar em algum de nós e nos fazer ir embora. Mas a casa era dele. Eu não mandava no lugar como fazia na Apple! Então, ei cara, a casa é sua e o problema de as portas estarem batendo é seu, não meu." Para Barnes, Jobs não tinha ideia das centenas de pequenas coisas que os outros haviam feito ao longo dos anos para manter a Apple à tona enquanto ele sonhava suas grandes ideias. Ali, teria que aprender. "Quando você é o CEO e o financiador, *tudo* recai nos seus ombros", completa ela, lembrando-se daquela tarde.

AO CONTRÁRIO DO QUE OCORREU em 1975, quando ele e Woz eram pioneiros na indústria da computação pessoal, em 1986 Steve tentava entrar em um mercado hipercompetitivo com um vasto leque de ofertas, de modo que qualquer empresa nova seria bastante pressionada para oferecer algo de fato original. Apoiada pelo incrível poder multiplicador da lei de Moore, a tecnologia computacional fizera grandes avanços em uma década. Foi em 1985 que fabricantes de semicondutores como a Intel e a NEC pela primeira vez puderam se vangloriar de ser capazes de inserir um milhão de transistores em um único chip de memória. (Claro que isso não é nada comparado aos chips de maior capacidade atuais, que podem conter 128 trilhões de elementos individuais.) Entretanto, essa não foi a única tecnologia que se desenvolvera tão depressa. Os discos rígidos enfim atingiram um preço acessível para os consumidores: era possível encontrar um HD com capacidade de 10 megabytes de armazenamento digital por cerca de 700 dólares. Na época, isso era espaço suficiente para armazenar todos os softwares e aplicativos necessários para acesso rápido. (A título de comparação, hoje em dia, com 700 dólares, é possível comprar 10 terabytes de armazenamento, ou cerca de cem mil vezes mais capacidade, espaço suficiente para armazenar mais de mil filmes de alta definição.)

Como resultado, o desempenho e a capacidade dos microcomputadores a preços razoáveis melhoravam vertiginosamente, e continuariam a se aperfeiçoar no futuro próximo. Steve entendeu isso e achou que era possível encontrar um nicho ideal para sua nova máquina perfeita, que ficava entre o computador pessoal e uma nova categoria de sistemas de desktop que viriam a ser chamados de estações de trabalho voltadas para a engenharia.

A estação de trabalho como um segmento para os microcomputadores surgiu no início da década de 1980, na época em que a Apple desenvolvia o Lisa e a IBM se preparava para apresentar suas máquinas. Essas estações eram basicamente PCs reforçados com mais memória, mais espaço para

armazenamento de dados, processadores mais rápidos e, o mais visível, telas gigantescas de 24 polegadas. Emergiram sobretudo dos departamentos de ciência da computação nas universidades e foram projetados para o maior processamento possível nas mãos de um único usuário — provavelmente um engenheiro ou cientista de uma instituição capaz de pagar pela máquina e de criar seus próprios aplicativos para realizar cálculos pesados ou modelos matemáticos. As estações de trabalho tinham outros dois aspectos que lhe davam bom destaque. Primeiro, desde o início elas foram projetadas para funcionar em redes com outras estações de trabalho. Segundo, empregavam o software de sistema operacional de microcomputadores mais avançado da época, desenvolvido por cientistas de computação do Bell Laboratories da AT&T e depois alimentado e melhorado por pesquisadores acadêmicos e cientistas em laboratórios nacionais. Denominado Unix, era o sistema operacional que permitiu a primeira "rede das redes", que mais tarde seria chamada de internet.

A Sun Microsystems, fabricante de estações de trabalho do Vale do Silício, foi inaugurada em 1982 com o intuito de produzir máquinas para a Stanford University Network (daí a origem do nome). A Sun estabeleceu um recorde que permanece nos anais das empresas americanas por atingir a marca de 1 bilhão de dólares em vendas mais rápido do que qualquer outro fabricante: em quatro anos. Na verdade, a empresa se aproximava desse marco inebriante no ano em que o novo empreendimento de Steve abriu as portas. A Sun era uma companhia séria. Seus poderosos computadores não tinham floreios especiais afora o desempenho excepcional. Valiam o preço, mas sua falta de estética ofendia Steve. Em vez de ver a utilidade desses computadores, ele viu apenas oportunidade: é claro que o mundo preferiria algo mais fácil de usar e mais atraente, pensou.

Nesse meio-tempo, os computadores pessoais da IBM e de um número cada vez maior de fabricantes "clone", como a Compaq e outras empresas, eram máquinas perfeitamente utilizáveis para os milhares de companhias que começavam a tornar a computação rudimentar parte de seu trabalho. Os escritórios eram um mercado em rápido crescimento, com concorrentes

atendendo a clientes empresariais que privilegiavam preço, produtividade e retorno do investimento. Para deixar sua marca, uma startup teria que surgir com um computador que se destacasse do restante, que desse às universidades, às empresas ou aos consumidores algo que eles não pudessem encontrar em nenhum outro lugar.

Em vista dessa concorrência feroz, é fácil entender por que Sculley e o conselho da Apple processaram Steve. Com a IBM e os fabricantes de outros clones baseados em MS-DOS dominando o mercado de PCs vendidos a clientes corporativos, a Apple precisava mais do que nunca do mercado escolar e universitário. Rapidamente as estações de trabalho se tornavam as bancadas de laboratório de muitas disciplinas em universidades e empresas de pesquisa e desenvolvimento. Era natural que a Apple também quisesse oferecer sua abordagem única para essas máquinas. O processo aberto contra Steve deteve seu esforço para agir depressa, dificultando coisas básicas na NeXT, como fechar acordos com fornecedores, incorporar, contratar funcionários e assim por diante.

Contudo, a Apple retirou a ação em janeiro de 1986, em parte porque Sculley percebeu que não teria estômago para as implicações nas relações públicas de uma ação judicial contra uma figura tão popular. Nesse meio-tempo, Jobs usou o outono de 1985 para estudar o mercado da educação. Ele, Lewin e alguns outros fundadores da NeXT visitaram diversas universidades para ouvir o que professores e pesquisadores de fato queriam. Os fundadores se lembrariam dessas viagens com tanto carinho quanto dos encontros na mansão de Jackling. Financiados por Steve, que ainda era pão-duro, os primeiros funcionários trabalhavam a baixo custo, em "ritmo de startup", como ele mesmo descrevia. "Nós não tínhamos muito dinheiro", contou-me Bud Tribble. "Nós seis nos espremíamos em um único carro alugado para fazer as visitas. Chegamos a dividir quartos de hotel. Desenvolvemos um verdadeiro espírito pioneiro." Por alguns meses, a NeXT teve o jeito de uma verdadeira startup. E a equipe que foi para a estrada aprendeu algo promissor: os acadêmicos queriam toda a potência possível daquelas estações de trabalho de 20 mil dólares. Por outro lado,

também compreendeu qual seria o desafio da empresa: professores e pesquisadores simplesmente não podiam gastar mais do que 3 mil dólares por máquina. Como fizera na Apple, Lewin criou um consórcio de universidades para servir de consultoria — e como clientes-piloto do computador da NeXT. Não foi apenas o fascínio de fechar negócio com o grande Steve Jobs que atraiu os reitores das universidades, e sim o fato de o grande Steve Jobs ter prometido entregar a máquina que ansiavam por apenas 3 mil dólares. Uma promessa que ele não chegaria nem perto de cumprir.

MAIS TARDE, Steve aprenderia a lidar com a imprensa com mais habilidade do que qualquer outro empresário vivo. Quando entrou na casa dos trinta, porém, sua ideia de boas relações públicas era atrair atenção por qualquer motivo. Ao lançar a NeXT, ele sentiu que um pouco de publicidade inicial ajudaria a atrair os investidores de que precisava para construir aquela versão nova e melhorada da Apple. Assim, abriu as portas para dois veículos de comunicação de prestígio, a revista *Esquire* e a rede de TV PBS. Os resultados foram fascinantes: o retrato de um jovem empresário fazendo as vezes de empresário experiente sem de fato atingir esse objetivo.

O segmento sobre Steve em um programa da PBS chamado *The Entrepeneurs* [os empresários] começava com uma imagem dele arrancando cenouras na horta. Steve de vez em quando praticava jardinagem e pode ter se deixado filmar em tal situação com o intuito de confirmar suas raízes na contracultura, mas a cena conferiu um ar humano meio ridículo à introdução, preparando o público para uma reportagem que revelaria muito mais a respeito dele do que o próprio poderia pretender. O episódio consistia sobretudo em trechos de gravações das duas primeiras reuniões fora da empresa — intensas escapadas que eram parte terapia de grupo em forma de brainstorm, parte teste de resistência. Todos os envolvidos na

produção do programa queriam contar a história do empreendedor jovem e heroico, e o narrador o fez com amabilidade, descrevendo o espetáculo como a chance de ver Jobs "no auge de sua lucidez, como um motivador e construtor de empresas". Mas a narração não coincidia com o que fora filmado nos retiros, que deixava claro como seria difícil para ele colocar a NeXT nos eixos.

As duas reuniões externas ocorreram em Pebble Beach, Califórnia, a primeira em dezembro de 1985 e a segunda em março de 1986. Foram concebidas para que Jobs e sua pequena equipe definissem seu grande projeto e atribuíssem responsabilidades claras para as várias vertentes de seu desenvolvimento. As gravações da reunião de dezembro mostram Jobs no quadro branco tentando fazer o grupo chegar a um acordo sobre sua maior prioridade: seria mais importante atingir a meta de preço de 3 mil dólares, criar uma máquina carregada de alta tecnologia ou produzir esse computador até a primavera de 1987? Como acontece com toda startup, diferentes facções tentaram puxar a sardinha para o seu lado: Rich Page alegou que a empresa não faria sentido caso seu computador não representasse um avanço tecnológico radical. Dan'l Lewin, o diretor de vendas e marketing, explicou que, como as escolas compram computadores durante o verão, não cumprir o prazo significaria perder um ano de receita. George Crow, outro gênio do hardware, argumentou que o preço era primordial. Como sempre, Jobs agiu com carisma e confiança, e tinha total consciência de quando estava sendo filmado. Seus sentimentos eram comoventes, seu coração parecia estar ali e suas palavras corajosas eram inspiradoras: "Mais importante do que criar um produto, estamos no processo de arquitetar uma empresa que, esperamos, será muito mais incrível, o todo será muito mais incrível do que a soma das partes. O esforço acumulado de cerca de vinte mil decisões que todos nós tomaremos nos próximos dois anos definirá o que a nossa empresa é. E uma das coisas que tornaram a Apple uma grande empresa foi que, nos primórdios, ela foi construída com o coração." Contudo, ele pouco progrediu no sentido de orientar o grupo rumo a um consenso, o que não é nada surpreendente

para um CEO que enfatizava a importância das "vinte mil decisões". Sua única conclusão clara — "a data de entrega é o limite" — soou como o que acabou se tornando: uma meta inatingível. Sua equipe parecia esperta, apaixonada e inteligente, mas também jovem, ingênua, sem foco e desesperadamente necessitada de um líder mais conclusivo do que Steve.

Enquanto pontificavam, ponderavam e apontavam dedos, especialmente durante uma grande discussão em março sobre redução de custos, o grupo tornou evidente como era absurdo achar que poderiam produzir um grande computador em quinze meses. Durante anos, Jobs fora criticado por Scott, Sculley, Markkula, Woz e outros por ser um gerente divisor e impulsivo, que semeava o caos sem necessidade, entregava produtos com atraso, dava instruções confusas e jamais definitivas e impunha suas próprias ideias à custa da empresa. A discussão foi um prenúncio claro de que problemas semelhantes aguardavam a equipe da NeXT.

Para a matéria da *Esquire*, publicada em dezembro de 1986, Steve convidou o redator Joe Nocera para passar uma semana na empresa. Nocera (hoje colunista do *The New York Times*) compareceu a reuniões de planejamento e a sessões de estratégia nos novos escritórios da NeXT, no Parque de Pesquisas de Stanford, em Palo Alto (o mesmo prédio que visitei quando me encontrei com Steve pela primeira vez), onde conversou com uma vasta gama de funcionários. Ele jantou com Jobs e foi visitá-lo em sua casa, atividades que mais tarde seriam estritamente vetadas à maioria dos jornalistas. Como sempre, Steve pretendia deixar claro um ponto — nesse caso, que a NeXT "levaria a tecnologia ao próximo nível", como declarou a Nocera. Chegar lá significaria recriar a intensidade e a paixão sentidas por ele durante o desenvolvimento do Mac. "Eu me lembro de muitas vezes ter saído do edifício do Mac tarde da noite com sentimentos incrivelmente poderosos sobre a minha vida. Sentimentos inebriantes sobre a minha vida. Eu me sinto um pouco assim agora com a NeXT. Não sei como explicar. Não entendo. Mas me sinto bem com isso."

Os fortes sentimentos de Steve em relação à Apple pontilharam a matéria, tanto que Nocera considerou a afirmação de que ele deixara a empresa para trás como uma forma de "pensamento positivo". "A Apple é como um romance intenso com uma garota de quem você gosta de verdade mas que decide terminar com você e sair com alguém que não é tão legal", admitiu Jobs. A matéria chegou a abordar o relacionamento de Steve com sua namorada na época, Tina Redse, contando como ele lhe escrevera um longo bilhete se desculpando por ter que trabalhar até tarde certa noite. Nocera considerou sua obstinação solitária. Jobs, que em certo ponto da matéria não conseguiu se lembrar se tinha cortinas em casa, recusou-se a reconhecer que sentia qualquer tipo de melancolia ou insatisfação.

"Essa impressão de eterna juventude", escreveu Nocera, "é reforçada por alguns traços cândidos, quase infantis, como, por exemplo, o fato de ele não conseguir evitar demonstrar sua inteligência brutal ao se encontrar com alguém que não esteja ao seu nível. Ou por sua falta de tato quase proposital. Ou por sua incapacidade de esconder o tédio quando forçado a aturar algo que não lhe interessa, como um aluno da quinta série que não consegue esperar o fim da aula". Olhando em retrospecto, fica claro que Nocera abordara algo que poucas pessoas, incluindo o entrevistado, queriam ver: o fato de que o Steve Jobs de 1986 era cru, autocentrado e imaturo demais para alcançar o equilíbrio necessário e, assim, se tornar um grande CEO.

À época em que Nocera começou sua reportagem, Steve contratou uma nova agência de relações públicas, a Allison Thomas Associates. Ele conhecera Thomas quando ela presidia uma comissão estadual sobre inovação industrial, um projeto que consolidou o apoio da Califórnia às empresas de alta tecnologia e que possibilitou que as companhias recebessem um crédito fiscal ao doarem computadores para escolas, entre outras iniciativas. Ele queria reposicionar sua imagem de modo a superar todas as histórias sobre seu comportamento errático. Thomas, que se tornou próxima de Steve ao longo dos anos, encontrou uma forma de discutir o problema sem aborrecê-lo: o que poderia ser feito em relação ao

“outro Steve”, o que parecia arrogante e malvado? Foi uma abordagem engenhosa, que permitiu aos dois trabalharem juntos por muitos anos. Contudo, no final, o “outro Steve” ganhou: ele importunava Thomas sem parar, pedindo que ela cortasse todo tipo de contato com qualquer repórter que o criticasse. Ela pediu demissão em 1993, poucas semanas após Jobs tê-la chamado três vezes em seu pager durante a posse do presidente Bill Clinton, da qual ela participava em Washington, D.C.

APÓS UMA DAS primeiras reuniões de conselho da NeXT, Steve chamou a um canto Susan Barnes, sua diretora financeira, e confidenciou: “Quando eu morrer, as pessoas vão me dar crédito por toda a minha criatividade. Mas ninguém vai saber que eu sei gerir um negócio.”

Quando Steve fundou a NeXT, era verdade que ele sabia algumas coisas importantes sobre o funcionamento de uma empresa de computadores. Era um grande motivador, embora um tanto confuso, e um inovador inquieto. No início da Apple, ele se mostrara um bom negociador com fornecedores de peças, muitas vezes conseguindo preços melhores do que justificara o volume das compras. Era capaz de sintetizar grandes ideias e percebia como tecnologias diferentes podiam ser combinadas em algo maior. “Ele conhecia termos de inventário, entendia a mecânica do investimento de capital, sabia o que era fluxo de caixa”, explica Barnes. “Ele entendia isso, e começar a Apple havia ensinado a ele coisas que você pode *tentar* ensinar a um MBA. E ele realmente as sabia. [Eram] habilidades de sobrevivência.”

Ele queria ser reconhecido por isso e, com frequência, falou sobre como gerenciaria bem a NeXT e o quanto aprendera com os erros cometidos pela Apple durante os anos de crescimento desenfreado. “Esta é a minha terceira vez, assim como para uma série de outras pessoas na NeXT”, contou-me. “Quando estávamos na Apple, passávamos metade do tempo consertando o que estava errado, quer se tratasse de um plano de propriedade de ações

para os funcionários, um sistema de numeração de peças ou o modo de fabricação de um produto. Na NeXT, contamos com a vantagem de ter a experiência de criar uma empresa que foi do zero até alguns bilhões de dólares e poderemos antecipar alguns dos problemas mais complexos que não antecipamos na primeira ou na segunda vez. Isso nos dá certo nível de confiança que nos permite assumir mais riscos. Estamos trabalhando de forma muito mais inteligente. Estamos racionalizando mais as coisas, o que resulta em fazer mais com menos trabalho."

Parecia bom. Contudo, muito disso era audácia e autoilusão. Quando iniciou a Apple, ele não presumira que sabia montar um negócio — estava disposto a contar, ao menos por um tempo, com seus mentores e chefes. Na NeXT, ele agia como se soubesse tudo, da folha de pagamento à engenharia, do marketing à fabricação. Dessa vez, estava disposto a fazer tudo certo, nos mínimos detalhes. Dava para perceber isso em sua linguagem corporal. Sempre que alguém falava sobre um assunto que Steve acreditava dominar — na sua opinião, conhecer melhor do que qualquer um —, ele desviava o olhar, batia os pés, remexia-se na cadeira e se comportava como um adolescente passando por um tormento físico até poder interromper e dizer o que tinha a dizer. E, é claro, tudo isso era feito de tal forma que ficava óbvio para todos na reunião.

A necessidade arrogante que tinha de ponderar sobre tudo — de alcançar as tais "vinte mil decisões" com absoluta precisão — desanimava a todos. Essa microgestão era o principal exemplo de como ele simplesmente não sabia como priorizar de forma holística nessa fase da carreira. Basta lembrar como queria que o grupo decidisse a maior prioridade da NeXT na primeira reunião externa em Pebble Beach: uma grande máquina, a entrega no prazo ou um preço final inferior a 3 mil dólares? A pergunta estava errada. Era fundamental que a NeXT cumprisse os três objetivos. Entretanto, Steve não conseguia manter a empresa focada no que importava já que ele mesmo não conseguia se concentrar de forma eficiente.

Ele foi incapaz de gerir de forma eficaz todo o dinheiro que conseguiu levantar. A NeXT teve 12 milhões de dólares de financiamento, os quais Steve aplicou em duas fases, bem como investimentos da Carnegie Mellon e de Stanford, de 660 mil dólares cada um, e 20 milhões de dólares de H. Ross Perot, o idiossincrático empresário que se ofereceu para apoiar a NeXT após ver o episódio de *The Entrepreneurs*. ("Eu me peguei terminando as frases do programa", afirmou Perot para a *Newsweek*). Os investimentos garantiram à jovem empresa sem produtos uma valorização exorbitante de 126 milhões de dólares em 1987. (Dois anos depois, a Canon, fabricante japonesa de câmeras e impressoras, investiria mais 100 milhões de dólares, elevando a valorização global da empresa para 600 milhões de dólares.) Steve considerou os investimentos uma prova de conceito. O dinheiro da Carnegie Mellon e de Stanford demonstrou que as universidades esperavam ansiosamente por seu computador. O endosso de Perot só fez ressaltar o tamanho do mercado potencial e era uma evidência de que os empresários mais inovadores entendiam a grandeza, o potencial e a maturidade de Steve. Perot jurou que ficaria de olho no investimento: "Isso vai ser um inferno na ostra", disse ele na matéria da *Newsweek* que cobriu o negócio, comparando-se, em seu modo folclórico de falar, à areia que irrita a ostra para criar a pérola. Mas, na verdade, Perot tinha plena confiança no homem que via como um jovem gênio. Anos antes, ele decidira não investir na Microsoft, perdendo bilhões de dólares quando as ações da empresa dispararam. Dessa vez, estava determinado a rolar os dados a favor de um desses brilhantes experts em tecnologia da Costa Oeste. Steve prometeu gerir o dinheiro com cuidado. No vídeo de *The Entrepreneurs*, pediu repetidas vezes que sua equipe poupasse recursos, a ponto de reclamar dos preços dos quartos de hotel em que se hospedavam. Apesar de tê-lo visto jogar dinheiro fora na Apple, no início Barnes tinha esperança de que Steve mudasse seu jeito de ser: "Achei que ele seria mais cuidadoso, já que era seu próprio dinheiro. Eu estava totalmente errada."

A maioria das grandes startups do Vale do Silício começa pequena e simples. A vantagem que têm sobre as empresas estabelecidas é a atenção

que podem dedicar a um único produto ou ideia. Livre da burocracia ou de uma herança de produtos a proteger, um pequeno grupo de pessoas talentosas está livre para atacar uma ideia com rapidez e inteligência. Trabalhando com avidez mais de cem horas por semana, os funcionários querem pouco da "companhia", apenas que pague suas contas e fique fora do caminho. Estão cientes de que, se executarem sua ideia com sucesso suficiente para que a empresa cresça, em algum momento terão de lidar com os rigores e as tensões de uma corporação. Contudo, isso costuma ser uma preocupação que surge mais tarde. No início, as armadilhas empresariais podem simplesmente ficar no caminho e servir de distração do trabalho desgastante de criar um objeto de desejo.

Como explicara a Nocera, Steve gostava do espírito de uma startup. Entretanto, sua definição de pequena e eficaz mudara com a experiência que tivera na Apple. "Após ter vivido em alto estilo por lá, trabalhar em baixo custo era difícil para ele", opina Barnes. Jobs desfrutara os benefícios dos recursos e o tamanho da Apple, tirara proveito de sua façanha industrial e de seu rico orçamento de marketing. Apesar de dizer que tinha vontade de repetir a experiência do Apple II e do Mac, o que ele de fato queria na NeXT era o espírito de garagem de uma startup unido à segurança, ao status e às regalias de uma das empresas da lista da *Fortune*. Era uma combinação impossível de se criar.

O primeiro sinal da extravagância de Steve surgiu cedo, quando ele pagou 100 mil dólares a Paul Rand por seu lindo projeto para o logotipo da NeXT. A escolha de Rand para criar o logotipo era um indicativo da sua ambição: a criação mais famosa de Rand é o logotipo ainda usado pela IBM. Seu prestígio era tal que Steve concordou com os termos rigorosos de Rand de que faria um único esboço em troca dos 100 mil dólares — era pegar ou largar. Felizmente, Jobs adorou o logotipo e a forma como foi apresentado em um elegante folheto que explicava em detalhes como Rand chegara ao design notável, incluindo a fundamentação filosófica para o "e" minúsculo e as quatro cores vivas sobre preto. O dia em que os membros da Equipe NeXT receberam cópias do manifesto, Lewin se pegou

refletindo sobre quando conheceu Steve, em 1977, época em que era vendedor da Sony com base em um escritório perto da sede da Apple no boulevard Stevens Creek. Lembrou-se de como ele acariciava o material de vendas da Sony, notando seu papel fino e seu design profissional: "Steve era louco pela Sony, certo? Por que as pessoas gastavam 15% a mais para ter um produto da Sony? Ele ia ao nosso escritório, olhava e tocava o papel em que a Sony imprimia seus folhetos. Não eram os produtos, era a sensação tátil, a superfície e a apresentação que importavam para ele." Mas a NeXT era uma startup, não uma empresa madura e bem-sucedida como a Sony, com uma receita de bilhões de dólares, para a qual aquele folheto representaria uma bagatela.

Os gastos extravagantes logo se tornaram o procedimento-padrão na NeXT, em especial no que dizia respeito à sede da empresa. Os escritórios de Palo Alto tinham móveis caros com design personalizado, fotografias de Ansel Adams nas paredes e uma cozinha com bancadas de granito. E, quando a NeXT se mudou em 1989 para escritórios maiores em Redwood City, não foi feita nenhuma economia. O saguão possuía longos e exuberantes sofás de couro importados da Itália. O toque final era uma escadaria flutuante projetada pelo mundialmente famoso arquiteto I.M. Pei, responsável pela pirâmide de vidro da entrada do Louvre inaugurada naquele mesmo ano. A escadaria foi uma antecessora arrebatadora das vistosas escadas que hoje enfeitam algumas lojas de varejo da Apple.

O esbanjamento de Steve se estendia à companhia inteira. "Nosso sistema de informação foi projetado para uma empresa com 1 bilhão de dólares em vendas anuais", contou-me todo orgulhoso em 1989. (As vendas da NeXT em 1989 atingiriam apenas alguns milhões de dólares, no mínimo cem vezes menos do que a marca de 1 bilhão.) Mas ele justificava os gastos, explicando que estava criando a infraestrutura de uma empresa da lista da *Fortune* a partir do zero. Ao contrário da Apple, disse-me ele, "pudemos fazer os investimentos de forma antecipada, para que tudo seja feito direito da primeira vez. Vamos contratar os melhores funcionários que pudermos, e fazer brainstorms e criar estratégias, porém vamos fazer isso

apenas uma vez. E vamos trabalhar para que seja bom o bastante para durar muito tempo. A startup terá uma despesa maior, mas que se pagará muitas e muitas vezes nos próximos anos".

A peça central das despesas de Steve era uma unidade de produção de última geração que fabricaria os computadores da NeXT — uma fábrica projetada para causar inveja no mundo. A instalação ficava em Fremont, a 25 quilômetros de Redwood City, do outro lado da baía. Era pequena, porém maravilhosa. Steve fez um tour comigo pelo local pouco antes de entrar em produção, em 1989. A fábrica estava quase vazia. Ele explicou que o lugar fora projetado para operar com poucas pessoas. Ele sentia muito orgulho de todos os detalhes, ressaltando que os robôs e as máquinas haviam sido repintados nos tons de cinza determinados por ele. A área de produção ficava em um único piso e tinha mais ou menos o tamanho de um grande restaurante. Sem ninguém por perto naquele dia calmo, parecia uma fábrica Potemkin — uma casca vazia que só servia para ser exibida —, mas Steve alegou que tinha capacidade de produzir até seiscentas máquinas por dia, que era o equivalente a 1 bilhão de dólares de hardware em um ano.

O lugar fora projetado por um exército de engenheiros de sistemas de fabricação — por algum tempo, havia mais ph.D.s trabalhando para a divisão de fabricação da NeXT do que no setor de software. A fábrica seria flexível, capaz de servir de forma constante a um esquema de produção *just in time*. Os robôs dariam conta de quase tudo o que exigisse grande destreza, incluindo algumas das tarefas de montagem que Woz e Jobs realizaram eles mesmos ao criar o Apple I: instalariam os chips nas placas de circuito, soldariam tudo no lugar e fariam testes e medições para garantir que tudo estava certo. Então um funcionário de carne e osso entraria em cena para realizar uma inspeção final e instalar as placas nos slots apropriados no cubo de magnésio.

Era preciso concordar com Steve: o lugar era de fato um modelo de perfeição. Isso foi numa época em que os fabricantes japoneses haviam tirado a maioria das empresas americanas do negócio de fabricação de

semicondutores e serviam de exemplo para as montadoras de automóveis em Detroit. Ele esperava que sua fábrica imaculada desse ao mundo uma prova reluzente de que os fabricantes de alta tecnologia americanos ainda podiam se sobressair. Mais importante, sentia que a aparente perfeição do lugar e seu foco obsessivo nos detalhes transmitiriam uma mensagem aos funcionários: se você buscar a perfeição em tudo o que faz, alcançará resultados inimagináveis.

Era um princípio encantador. No entanto, não chegava nem perto de justificar gastos tão exorbitantes em uma fábrica de ponta para produzir computadores para os quais ainda não havia demanda. Steve poderia facilmente ter terceirizado a produção. No fim dos anos 1980, a indústria de computadores havia crescido a ponto de incluir uma série de fabricantes terceirizados ali mesmo, no Vale do Silício. Eles poderiam produzir um produto de alta exigência como o computador da NeXT. O custo teria sido muito menor. Por causa de toda a sua beleza, do paisagismo exuberante da entrada, das mesas com rodas meticulosamente trabalhadas nas quais os componentes do computador eram levados durante o processo de montagem, a fábrica da NeXT acabou por se revelar um sumidouro. Esqueça a produção de seiscentos computadores por dia: a fábrica nunca montou mais de seiscentas máquinas em um mês.

EM TEORIA, NÃO HÁ nada de errado com uma fábrica de ponta, um belo escritório para os funcionários ou um logotipo extravagante. Só que, decisão após decisão, Steve não se deu conta das implicações geradas por suas escolhas extravagantes. Ele não distinguia entre o supérfluo e o essencial. Como CEO de uma startup, essa era sua principal responsabilidade. Na NeXT, ele simplesmente falhou nesse aspecto.

Por exemplo: logo no início, Steve decidiu que o computador da NeXT deveria ter uma unidade de disco óptico para armazenamento de

informações, em vez de um disco rígido padrão. O disco óptico tinha duas grandes vantagens: seus discos podiam armazenar até duzentas vezes o máximo de informações do que o disco rígido padrão da época, além de serem removíveis. Ele promoveu com fervor a ideia de que os consumidores comuns poderiam carregar a vida em dados, passando de um computador para outro armados com seu próprio disco óptico pessoal. A impressão era a de que ele queria realizar a utopia de uma população móvel que levasse consigo suas informações mais importantes. (Hoje, é claro, podemos acessar muito mais dados usando smartphones ou tablets, porém os dados residem na chamada "nuvem".) No entanto, os discos ópticos apresentavam muitos problemas, sobretudo o fato de seus drives recuperarem as informações muito devagar. Steve privilegiara uma visão — o potencial de armazenamento abundante — sobre a verdadeira necessidade do cliente, que é a conveniência de dados disponíveis rapidamente. Quando o computador da NeXT enfim chegou às lojas de varejo, no final de 1989, concorrentes como a Sun alegremente o chamaram de tartaruga se comparado a suas máquinas com HD.

Muitas das características da máquina da NeXT pareciam querer apenas impressionar. Como um PC padrão, ele tinha quatro dispositivos: um teclado, um mouse, um cubo que continha o computador e o monitor. O design foi feito por Hartmut Esslinger, o esteta industrial alemão que trabalhara com Steve no primeiro Mac. Esslinger foi outra escolha cara, um designer de nível internacional tão intransigente quanto Steve. Ele concebeu um cubo perfeito, com ângulos retos, em oposição às curvas infinitesimais das bordas das máquinas de outros fabricantes, incluindo a Apple. Essas curvas dos modelos convencionais não eram tanto uma escolha estética, mas, sim, uma concessão às realidades de fabricação. Criar um cubo perfeito com ângulos de fato retos exigia caros moldes personalizados, que só poderiam vir de uma loja especializada em metal de Chicago. Esslinger e Jobs também insistiram em que o case fosse de magnésio, muito mais caro do que o de plástico. Assim como a predileção de Steve pelo alumínio fundido no caso do Apple III oito anos antes, a

escolha do magnésio apresentava uma grande desvantagem. Apesar de ser melhor que o plástico em alguns aspectos, o magnésio era muito mais difícil de ser trabalhado com precisão, levando a mais falhas no processo de fabricação.

Projetar um computador repleto de detalhes como esses tornou o preço final de 3 mil dólares impraticável. As firulas aumentavam com muita rapidez. "O plano de negócios demandava um cubo cujo custo do material fosse de 50 dólares, sem a placa-mãe", afirma Lewin. "Steve embarcou na fantasia de querer que a pintura tivesse a mesma qualidade de um braço de titânio que vira em um toca-discos de 4 mil dólares. Então, enviou três pessoas à General Motors para aprender como pintar desse jeito — Perot fora membro do conselho da empresa, que sabia como pintar metal melhor do que qualquer companhia no mundo. Assim, descobrimos como fazer aquilo. Mas e o cubo que deveria custar 50 dólares no total? Só a pintura custava essa quantia. Realmente era a terra da fantasia."

Ainda mais danosas foram algumas decisões estéticas de Steve sobre o interior da máquina. Uma em particular se destacou. Em uma sequência de produção normal, os engenheiros recebem as especificações a que um computador deve atender, projetam circuitos compatíveis com essas exigências e somente então enfrentam a questão de que forma e tamanho terá a placa de circuito da máquina. Steve inverteu o processo na NeXT, disse a George Crow e a seus engenheiros de hardware que a placa de circuito para o computador teria de ser um quadrado que coubesse perfeitamente no cubo de magnésio. O quadrado era uma configuração estranha para os engenheiros. Ao insistir na forma exata da placa, Steve limitou fortemente a capacidade dos engenheiros de criar algo barato que atendesse às especificações da máquina. Acrescentou um nível desnecessário de complexidade, o que significou ainda mais dinheiro gasto para pagar mais engenheiros, que trabalhariam mais horas para atender a um design que não contribuía com nada significativo para o produto final.

Por diversas vezes, Steve fez escolhas que, se isoladas, pareciam justificáveis, mas que prejudicaram a missão crucial da empresa. Ele fez um

péssimo trabalho ao avaliar suas ideias uma em função da outra. Não aceitava o fato de que era impossível ter tudo exatamente do jeito que queria.

Em parte, isso se deu por ele acreditar no que a imprensa publicava a seu respeito. De acordo com seus investidores e a mídia, ele era um gênio. De maneira leviana, Ross Perot o descreveu como "um homem de 33 anos com cinquenta anos de experiência em negócios". Mal sabia ele o quanto estava enganado. Malcolm Baldrige, secretário de comércio do presidente Ronald Reagan, ligava para Steve em busca de conselhos. Editores das mais importantes publicações do mundo continuavam enviando repórteres à Costa Oeste para saber sua opinião sobre todo tipo de assunto, não apenas computação e tecnologia. (Certa vez o procurei para fazer esse tipo de matéria e o ouvi opinar com confiança sobre política industrial, a concorrência com a Rússia, a guerra contra as drogas e o general Manuel Noriega, ditador do Panamá.) O fascínio despertado por sua nova empresa, tão desproporcional para uma startup sem produtos entrando em um setor altamente competitivo, confirmou a noção de ser alguém destinado a grandes feitos. Essa noção de genialidade e destino o impedia de abrir mão de qualquer ideia sua. Agia como se cada detalhe promovido por ele fizesse a diferença entre a criação de um produto inovador e o tipo de porcaria que ele achava que outros fabricantes ofereciam. Anos mais tarde, Perot admitiu que fora enganado. "Um dos maiores erros que cometi foi dar tanto dinheiro para esses jovens", afirmou.

Além disso, Steve perseguia qualquer coisa que se parecesse com a Apple. Como ela tinha um logotipo icônico, ele precisava de outro com o mesmo potencial e um grande pedigree. A Apple tinha uma fábrica de ponta, por isso a pequena empresa de Steve teria que construir uma escandalosamente cara, capaz de ter um volume de produção como o que a sua antiga empresa necessitava. A obsessão com a Apple parecia sair pelos seus poros, apesar do silêncio que impusera a quem o expulsara da empresa fundada por ele. Na sua primeira visita à NeXT, John Huey, então editor da revista *Fortune*, ficou no saguão, esperando Steve, que estava em um

almoço com outros visitantes. Ao voltar, não tendo reconhecido Huey, ele se sentou em outro daqueles sofás caríssimos da recepção e passou quinze minutos folheando algumas revistas e criticando a publicidade "estúpida" da Apple, criada sabe-se lá por quais "palhaços" que comandavam o espetáculo por lá.

Alguns escritores afirmaram que essa obsessão, assim como a ânsia pela fama e o sucesso, era uma tentativa freudiana de derrubar os pais biológicos que o "rejeitaram" ao entregá-lo para adoção. No entanto, sempre achei que, no auge de sua infantilidade, ele não passava de uma criança mimada. Brilhante, precoce e meticuloso, sempre conseguira o que queria dos pais e zurrava como um burro ferido quando as coisas não saíam como planejara. Quando adulto, às vezes se comportava da mesma forma, explodindo em acessos de fúria. Na NeXT não havia ninguém para controlar esse seu lado. Embora pessoas como Lewin e Barnes, mais pé no chão e tranquilas, discordassem dele e o aconselhassem, ele os ignorava impunemente e muitas vezes com desprezo. "Acho que agora sei como deve ser assistir ao nascimento do próprio filho", disse Steve a Joe Nocera certa vez, ao analisar os dias após a apresentação histórica do Mac. Sob muitos aspectos, infelizmente, Steve ainda era uma criança, em vez de um pai maduro e compreensivo para a equipe da NeXT.

AS DECISÕES ARBITRÁRIAS DE STEVE deixavam seus subordinados na NeXT perplexos, e sua microgestão não lhes deu um minuto sequer de paz. Ele presumia que todos trabalhariam à noite e nos fins de semana. Não hesitava em ligar para suas casas aos domingos ou feriados caso tivesse descoberto algum problema "urgente". E, ainda assim, os engenheiros de hardware e software queriam trabalhar para Steve Jobs.

Ele entendia a sensibilidade dos engenheiros, que, no fundo, são solucionadores de problemas. Eles adoram sair de buracos, especialmente

os intricados, sem nenhum caminho claro adiante. Steve os desafiava de uma forma que eles jamais haviam imaginado. Ninguém no negócio de computadores tinha metas e expectativas tão radicais, ninguém parecia se importar tanto com o trabalho deles. A ideia de criar um computador que pudesse transformar o processo de educação era legal; mas, para seus programadores incrivelmente talentosos, a perspectiva de criar esse computador específico para esse chefe em particular era irresistível.

Com o passar dos anos, ficou evidente que as metas de Steve para o computador da NeXT iam muito além de atender ao mercado universitário. Lewin e seus vendedores cortejavam clientes em todos os tipos de empresas, pensando que o computador da NeXT poderia transformar o ambiente empresarial ao combinar o poder da computação para fazer modelagem 3-D e interpretar um volume enorme de dados à capacidade de se conectar a outros com facilidade por meio de redes corporativas. Uma máquina como essa de fato seria revolucionária se disponibilizada não apenas para os habitantes da torre de marfim, mas também para os analistas de Wall Street e os comerciantes da Main Street. Assim, mesmo que a empresa levasse meses, ou anos, para entregar um produto final para o mercado, muitos dos engenheiros prosseguiam fazendo um grande trabalho e viam seus empregos tanto como uma missão nobre quanto como um ato de amor. Os engenheiros mandavam na NeXT. Tinham uma ala especial na sede, equipada com um piano de cauda e trancas nas portas, que mantinham afastados todos os outros funcionários. E, de fato, o surpreendente conjunto de geeks de Steve na NeXT produziu algumas obras verdadeiramente grandiosas.

Richard Crandall, professor de física da Reed College, tornou-se cientista-chefe da empresa e recebeu carta branca para descobrir quanto a computação poderia expandir o alcance do ensino de alto nível em domínios como a ciência computacional. Seu trabalho na NeXT era respaldado por décadas de pesquisa avançada sobre criptografia. Mais tarde, Crandall tornou-se chefe do grupo de computação avançada da Apple. Recém-saído do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), Michael

Hawley trabalhou com um grupo de colegas para criar a primeira biblioteca digitalizada do mundo, que incluiu as obras completas de Shakespeare e o *Oxford Dictionary of Quotations*. Quando enfim foi finalizado, o computador da NeXT tinha multitarefa facilitada, maneiras fáceis de anexar e enviar documentos por e-mail e uma interface de usuário intuitiva para facilitar a atividade em rede possibilitada pela máquina.

No entanto, o mais importante de tudo foi Steve ter convencido Avie Tevanian, um jovem gênio do software da Universidade Carnegie Mellon (CMU), a ir para a NeXT, em vez de para a Microsoft. Na faculdade, Tevanian trabalhara com o Mach, uma versão avançada do Unix, o poderoso sistema operacional para estações de trabalho. Já na NeXT, ele se tornou o colaborador-chave de Bud Tribble no desenvolvimento do sistema operacional da máquina da empresa, chamado NeXTSTEP. Por anos, manteve uma calculadora aberta no computador onde registrava diariamente o valor total das opções de ações das quais abriu mão ao desprezar a Microsoft. Contudo, ele adorava aquele trabalho, em parte por Jobs reconhecer sua genialidade e ter lhe dado uma enorme responsabilidade assim que ele pôs os pés na empresa.

Steve disse muitas vezes que a diferença entre a NeXT e os fabricantes de estações de trabalho tradicionais era que ele se preocupava mais com software do que os outros. O sistema operacional NeXTSTEP de Tribble e Tevanian era de fato elegante. À moda de Jobs, eles tinham dado uma aparência bela e acessível a um sistema operacional que antes apenas os engenheiros eram capazes de decifrar. E Steve reconheceu que uma técnica chamada "programação voltada para objetos" [*object-oriented programming*, OOP] tinha grande potencial para ajudar os desenvolvedores a reduzir o tempo necessário para criar aplicativos. O WebObjects, um kit de ferramentas OOP criado pela equipe de Tevanian, acabou se tornando um produto rentável para a NeXT; com o surgimento da internet, ele provou ser uma grande ajuda para empresas que desejassem criar depressa serviços baseados na Web.

Por mais que dependesse das habilidades de Tevanian e Tribble, Jobs os gerenciava com ferocidade. “Logo no início”, lembra a esposa de Tribble, Susan Barnes, “Bud reclamava comigo sobre o fato de Steve sempre pressioná-lo para ver em uma tela o que ele estava fazendo no momento. ‘Steve pode gritar dizendo que o sol não deveria nascer no leste’, dizia Bud, ‘mas o sol vai nascer no leste, e vai levar um tempo até esse software chegar ao ponto em que se possa ver algo na tela. Eu sei que ele aprende as coisas visualmente, sei que ele consegue ver dessa maneira e sei que, para ele, é frustrante olhar para linhas de código. Mas é assim que as coisas são!’”

“A empresa era tão pequena que todos se conheciam”, conta Tevanian, que parece um jogador de futebol profissional com seu cabelo escuro encaracolado, olhos profundos e corpo atlético. “Eu trabalhava até tarde da noite e Steve passava por lá, e eu lhe mostrava o que estava fazendo, então ele gritava muito comigo, dizendo que aquilo era horrível e tudo o mais. Ao fim, porém, havia um monte de coisas que eu sabia e que ele não sabia. E ele sabia que não sabia, então desenvolvemos esse respeito mútuo, no qual eu poderia tolerar algumas de suas críticas porque ele também me escutava quando eu tinha algo a dizer. Nós fizemos a coisa funcionar.”

DESDE MUITO CEDO na NeXT, Steve afirmava que a coisa mais importante que poderia fazer era “arquitetar uma grande empresa”. Esse sentimento potencialmente nobre se transformou em um esforço confuso e inconclusivo, além de outra distração. Às vezes, suas boas intenções o levavam a um profundo autoengano intelectual no qual questões banais pareciam importantíssimas e as realidades fundamentais eram varridas para baixo do tapete.

Steve tentou mesmo ser um bom chefe. Por exemplo, promovia “piqueniques familiares” anuais para os funcionários em Menlo Park. Eram programas de sábado para as crianças, que contavam com palhaços, vôlei,

hambúrgueres e cachorros-quentes e até atividades piegas, como corridas de saco. A seu convite, compareci a um desses piqueniques, em 1989, com minha filha, Greta, então com cinco anos. Descalço, Steve se sentou comigo sobre um fardo de feno e conversamos por mais ou menos uma hora, enquanto Greta se afastou para assistir ao Pickle Family Circus, uma trupe de acrobatas e malabaristas da área da baía de São Francisco que Steve contratara. Funcionários da NeXT se aproximavam de vez em quando e lhe agradeciam pelo evento. Conversamos um pouco sobre o seu negócio, mas ele falou sobretudo a respeito da importância das famílias para a NeXT e de quantas famílias mais havia na Pixar, a pequena empresa de computação gráfica que ele adquirira de George Lucas. Algumas dessas coisas eram pura fanfarrice, mas outras eram reflexo do fato de Steve tentar lidar com a questão da responsabilidade paterna. No fundo, ele ansiava por ter a própria família. Vinha passando cada vez mais tempo com a filha, Lisa, um processo de reconciliação que nunca foi inteiramente bem-sucedido, mas que acabaria por levá-la a morar com ele durante o ensino médio. Eu tinha a sensação de que ele via aqueles piqueniques como prova de que poderia de fato ser um bom pai, se não para a própria filha, ao menos para os funcionários. "Acho que, durante esses encontros, ele olhava em volta e pensava: 'Ah, meu Deus, eu não sou responsável apenas por todos esses funcionários, sou responsável por suas famílias também.' Isso aumentava a pressão que ele sentia."

Esse paternalismo o levou a tentar se tornar amigo de alguns de seus executivos mais próximos. Quando Tribble e Barnes tiveram o primeiro filho, Steve entrou de penetra no hospital tarde da noite para visitá-los. "Ele queria muito ser uma figura paterna", lembra-se Jon Rubinstein, que entrou para a NeXT em 1991 e acabou substituindo Rich Page como engenheiro-chefe de hardware. "Ele é apenas um ano mais velho do que eu, mas tinha essa coisa de figura paterna que era muito engraçada, porque achava que sabia mais sobre a vida do que qualquer um, sabe? Ele sempre me perguntava sobre a minha vida pessoal."

Contudo, quando Steve tentou intelectualizar ou institucionalizar seus sentimentos paternalistas, muitas vezes o fez de maneira rasa e mal planejada. Como parte do plano de "arquitetar uma grande empresa", tentou implementar uma experiência social idealista que chamou de "Empresa Aberta". Os salários seriam fixados por categorias, de modo que todos os que tivessem o mesmo cargo receberiam salários idênticos. E as informações sobre os ganhos de cada funcionário estariam disponíveis para todos os demais. Certa vez, ele me disse que isso era um exemplo de seu compromisso de tratar a todos na companhia de maneira justa. Em seguida, iniciou o monólogo "sincero" que havia preparado para aquele momento especial:

> São pessoas que fazem o trabalho em nossa fábrica. São pessoas que escrevem o software, que projetam as máquinas. Não precisamos superar os concorrentes em escala, precisamos superá-los em ideias. Toda vez que contratamos alguém, colocamos um tijolo na construção do nosso futuro.
>
> Contratar as pessoas certas é apenas o começo. Também é preciso construir uma empresa aberta. Pense da seguinte forma: ao analisar o seu próprio corpo você verá que cada célula sua tem uma função, mas que todas têm o plano-mestre do corpo inteiro. Achamos que a NeXT será a melhor empresa possível se cada pessoa que trabalha aqui entender o plano-mestre básico e puder usar isso como um ponto de referência para tomar decisões. Claro, há certo risco ao franquear a todos o acesso a todas as informações da companhia e, potencialmente, alguma perda. Mas o que se ganha supera em muito o que se perde.
>
> O sinal mais visível de empresa aberta na NeXT é a nossa política de permitir que todos saibam o salário de todo mundo. Há uma lista no departamento financeiro, e qualquer um pode ir até lá para ver. Por que fazemos isso? Em uma empresa normal, um gerente normal pode passar três horas por semana resolvendo

problemas de remuneração. A maior parte delas é gasta para desmentir rumores falsos e para falar em termos técnicos sobre remuneração relativa. Na nossa companhia, o gerente ainda gasta essas três horas, porém as gasta para defender de forma muito aberta as decisões que tomamos e explicar por que as tomamos, informando aqueles que trabalham para nós o que é preciso para que alcancem esses níveis de remuneração. Então, nossa tendência é encarar essas três horas como uma oportunidade de educar.

Falar sobre a Empresa Aberta deu a Steve a oportunidade de lançar uma aura de excepcionalidade moral sobre a NeXT. Mas suas ações logo contrariaram suas palavras. No momento em que me dizia isso, os funcionários já haviam descoberto o disparate que era aquela prática. Isso porque Steve sempre teimou em contratar os melhores profissionais do mundo, principalmente engenheiros. "Na maioria dos negócios, o bom funcionário ganha, no máximo, o dobro do mediano", disse-me ele certa vez. "Por exemplo, se você vai a Nova York e pega o melhor taxista da cidade, chega ao destino uns 30% mais rápido do que com um taxista mediano. Ganhar o dobro seria demais. Em software, o bom programador ganha pelo menos 25 vezes mais do que o mediano. Temos nos esforçado muitíssimo para contratar os melhores profissionais do mundo. E, quando você está em um campo em que o bom ganha 25 vezes mais do que o mediano, isso realmente vale a pena."

O processo de contratação na NeXT era rigoroso, com várias entrevistas. Em muitos casos, o "não" de apenas um entrevistador poderia eliminar um candidato. E muitos candidatos disputavam a oportunidade de trabalhar com Steve. Mas é claro que, mesmo na NeXT, não se podia contratar o melhor dos melhores sem grandes incentivos financeiros. Então, Steve passou a abrir exceções para determinadas contratações. Alguns funcionários ganhavam bônus extraordinários. A outros eram simplesmente concedidos salários mais elevados do que a média de sua categoria. E, quando esses acordos por baixo dos panos passaram a ser

vistos na lista do departamento financeiro, bem, de repente ela se tornou muito mais difícil de encontrar.

A Empresa Aberta não era impraticável apenas dos pontos de vista logístico e gerencial; emocionalmente, estava fora de sincronia com a realidade de um local de trabalho gerido por Steve Jobs. Diversas vezes, ele minava a visão de harmonia, paz e igualdade que prometera promover com sua fúria e temperamento irascível e sua propensão a usar métodos passivo-agressivos cada vez mais duros para estimular seu pessoal. Steve foi tão errático e cometeu tantos abusos verbais na NeXT quanto em outros lugares durante a carreira. Além disso, suas agressões eram distribuídas de forma igualitária, gritando não apenas com engenheiros mas também com a equipe executiva e seus assistentes administrativos pessoais.

As pessoas de seu círculo íntimo acabaram entendendo seu padrão de raiva, mas isso não facilitou em nada. Tevanian fez o possível para proteger seus engenheiros de software da ira de Jobs, certificando-se de que não estivessem na sala quando informava Steve sobre um atraso na programação ou quando um recurso de interface de usuário encomendado por ele se revelava impraticável. Familiarizada com aquela raiva imprevisível desde os tempos da Apple, Barnes tinha estratégias claras para si e seus subordinados. "Se ele ficasse bravo e começasse a gritar, eu desligava o telefone. Steve foi a única pessoa que conheci que atendia ao telefone mais calmo depois de alguém desligar na cara dele. Quer dizer, se você desligar o telefone na minha cara, eu vou querer matá-lo. Mas, com Steve, caso a gritaria não desse resultado, ele desarmava. Se você saísse da sala, ele melhorava, ficava diferente. Entendi que ele podia ligar e desligar aquilo, e que usaria caso funcionasse." Ela costumava dizer aos subordinados para taparem os ouvidos mentalmente e tentarem "ouvir através da gritaria": "Era preciso aturar a gritaria para descobrir o motivo dela. Essa era a parte mais importante, que você poderia tentar corrigir."

A SENSAÇÃO DE urgência na empresa aumentou quando Jobs pressionou todos a se prepararem para o dia 22 de outubro de 1988, data da apresentação do computador da NeXT. Ele sempre adorou armar espetáculos para revelar suas criações digitais, mas não subia ao palco desde que tirara o Macintosh do saco, como um coelho da cartola, em 1984. Acreditava que essas apresentações com toque de mágica não apenas eram boas para as vendas como também ajudavam a estimular os funcionários e a energizar uma empresa exausta após sua luta árdua e constante para aprontar o produto para o lançamento. Suas performances ficariam cada vez mais elaboradas ao longo dos anos, sua dramaturgia se mostraria cada vez mais sofisticada e a quantidade de trabalho envolvida nelas aumentaria proporcionalmente, bem como o estresse para todos os envolvidos na realização do evento. Era um trabalho extenuante, e quem participava dele pedia férias logo depois.

Apresentar o computador da NeXT exigiu mais prestidigitação do que nunca. O sistema operacional, que deveria ter pelo menos um ano de trabalho pela frente, tinha falhas. A unidade de armazenamento óptico funcionava muito devagar para uma demonstração. Não havia aplicativos criados por desenvolvedores externos. Com exceção do iPhone, que seria lançado quase vinte anos depois, ele nunca demonstraria um produto tão longe de estar pronto para ser apresentado. No entanto, ele não podia esperar mais. Precisava que o evento fosse um sucesso. A aura da NeXT de ser “a próxima grande empresa de Steve Jobs” se desfazia — até o potencial de Steve tinha data de validade.

Mais de três mil convidados lotaram o Davies Symphony Hall, a casa moderna e elegante da Orquestra Sinfônica de São Francisco. A segurança foi reforçada, e dezenas de autointitulados VIPs foram barrados à porta. No interior, uma exposição de fotografia do cantor britânico de música folk Graham Nash enfeitava as antessalas curvilíneas, insinuando a possibilidade da presença de algumas celebridades de verdade no evento.

Ao entrar na sala de concertos, os convidados viam uma tela de vídeo gigantesca que servia como pano de fundo para o palco às escuras. Em uma

mesa alta no lado esquerdo do palco havia um enorme vaso repleto de tulipas brancas francesas e diversos controles remotos. No lado direito, envolto em veludo preto, havia o que parecia ser uma legião de monitores de computador sobre uma mesa elíptica. Atrás da cadeira, de frente para a plateia, havia um pilar com cerca de um 1,20 metro de altura coberto com outro manto de veludo preto. Em harmonia com o local, a música de câmara emanava do sistema de som, enquanto a multidão se acomodava nas cadeiras. Era uma manhã de terça-feira, embora a maioria dos presentes estivesse vestida para assistir a uma sinfonia noturna. (Eu até fui de terno.) Exatamente como Steve queria.

O show foi um sucesso tão extravagante que poderia ser considerado o primeiro grande produto da NeXT. A multidão ficou em silêncio assim que Steve, barbeado e com o cabelo bem-cortado, caminhou até a ribalta. Vestia um elegante terno escuro italiano, uma camisa tão branca que ofuscava e uma gravata xadrez bordô e preto. Parando para absorver tudo aquilo e tentando não abrir um sorriso cheio de dentes, ele sorriu com os lábios franzidos; os aplausos persistiram por um longo tempo.

"É ótimo estar de volta", disse ele, após os aplausos pararem por completo. Em seguida, com as mãos unidas em um gesto de oração, deu início a seu discurso de retorno. Aquilo duraria duas horas e meia. Ele passou meses elaborando suas falas, proferidas mais como uma palestra sobre administração de empresas do que como um discurso de vendas. Steve estabeleceu a nova taxonomia da indústria de computadores — uma versão da taxonomia que, é claro, fazia sua nova máquina parecer o próximo grande passo natural. Fez isso usando slides meticulosamente organizados à mão, porque ainda não existia um aplicativo para automatizar o processo. O trabalho com os slides foi exaustivo; após dias tentando achar o tom de verde perfeito para um slide, Steve por fim encontrou uma tonalidade da qual gostou e ficou murmurando: "Ótimo verde! Ótimo verde!" A frase se tornou um mantra para a assediada equipe de marketing.

Steve explicou como aquilo que ele então chamava de “estação de trabalho pessoal” atendia muito melhor às necessidades de usuários de computador sofisticados do que as estações de trabalho vendidas pela Sun e a Apollo por dezenas de milhares de dólares. Segundo ele, embora na Apple ele tenha feito vista grossa para o significado de ligar em rede computadores pessoais como o Macintosh, o computador da NeXT fora projetado desde o início para ser conectado a uma rede.

É claro que os cientistas da computação já sabiam dessa história, mas o público em geral, que estava tão fascinado com Jobs, não. Steve sempre conseguira descrever o potencial de tecnologias ainda obscuras embora reais com tanta desenvoltura que provocava algo semelhante à luxúria na plateia. Ele tinha absoluta confiança de que poderia vender às pessoas uma sensação de descoberta sob a forma de produtos tecnológicos que elas nem sabiam que desejavam, uma confiança em geral justificada. Quando ergueu as entranhas do computador da NeXT e as descreveu como “a placa de circuito impresso mais linda que já vi na vida”, a plateia ofegou e então irrompeu em aplausos, embora, ao longe, toda placa de circuito pareça praticamente igual. O público chegou a aplaudir quando ele descreveu o cabo de alimentação de três metros do Cubo. Nesse dia, a multidão o seguiria cegamente. Quando ele chamou as grandes universidades de “empresas da lista da *Fortune* disfarçadas”, houve a sensação de que os presentem tinham de fato acreditado naquilo.

A parte complicada do espetáculo foi quando ele precisou explicar que esse computador radicalmente novo teria que se contentar com gráficos em preto e branco e escala de cinza, uma decisão de corte de custos que economizaria 750 dólares por máquina e se tornara inevitável, já que as intromissões exigentes de Steve haviam atrasado a máquina e aumentado seu custo final. Não importava. Ele simplesmente apresentou a tela como um elemento de design magnífico. Gabou-se dos tons de cinza sutis de um jeito que quase subestimava uma tela colorida como uma extravagância desnecessária. À medida que a demonstração prosseguia, as suas afirmações se tornaram mais grandiosas, como se aquelas máquinas da NeXT

pudessem revolucionar não apenas as academias de ciência como as de artes. Dado todo esse potencial, Steve declarou que era notável aquele computador custar apenas 6,5 mil dólares e sua impressora, apenas 2 mil dólares, e que quem quisesse um HD convencional para aumentar a capacidade de armazenamento do aparelho pagaria apenas mais 2 mil dólares. Ainda assim, ele não conseguiu esconder por completo a realidade de que um sistema de computador da NeXT plenamente funcional custaria mais de 10 mil dólares — cerca de *7 mil dólares* a mais do que deveria.

Ele sabia que precisava terminar o show com algo que disfarçasse esse detalhe infeliz, algo que pusesse a multidão da sala a seus pés. E esse algo mais era a música. Nas seis semanas anteriores, ele pressionara Tevanian — na empresa havia apenas alguns meses — a criar um software sintetizador de música que pudesse mostrar o Cubo como o computador mais versátil do mercado. Desenvolver o recurso de sintetizador de música exigia uma programação um tanto complicada, mas, certa noite, após semanas de esforço, Tevanian enfim descobriu como fazê-lo funcionar. “De repente, a placa de circuito estava produzindo som! E eu pensei: ‘Isso é incrível!’”, lembra Tevanian. “São onze da noite, e não tem ninguém ali para eu mostrar aquilo. Então, corro até o prédio ao lado, e eis que Steve ainda está trabalhando. Eu disse: ‘Steve, preciso mostrar uma coisa.’ Então, corremos de volta ao laboratório de engenharia, e mostro a ele, que começa a me xingar. ‘Por que você me mostrou? Eu não acredito que fez isso!’, grita ele. E eu digo: ‘Steve, você não entende, está funcionando!’ E ele diz: ‘Não interessa, porque o som é horrível. Nunca mais quero ouvir algo assim.’”

“Aprendi muito com essa interação”, acrescenta Tevanian. “A maioria das pessoas que trabalham em uma empresa de Steve Jobs acaba pedindo demissão ou é demitida quando isso acontece, mas eu apenas baixei a cabeça e pensei: certo, então há um mínimo que precisa ser ultrapassado antes de poder mostrar algo a ele. Posso mostrar para outras pessoas, mas não para ele.”

No exato momento em que o público poderia ficar inquieto, Steve revelou o truque de Tevanian. Ele fez o computador tocar um som de

gamelão indonésio, fazendo uma demonstração percussiva de geração de som polifônico. O público ficou extasiado enquanto a música sintetizada e amplificada preencheu o ambiente. Como um pai tentando não parecer muito orgulhoso, Steve abriu um sorriso tenso. Ninguém nunca ouvira algo assim sair de um computador. Contudo, aquilo era apenas o aquecimento. Em seguida, Steve convidou Dan Kobialka, o maestro da Orquestra Sinfônica de São Francisco, para executar um dueto com o Cubo em seu violino. Para isso, foi escolhido um trecho do Concerto para Violino em Lá Menor, de Bach. Steve se afastou, e os holofotes iluminaram os dois artistas. Por mais de cinco minutos, o Davies Symphony Hall pareceu tão íntimo quanto uma sala de estar. Quando Kobialka ergueu o arco ao fim da peça, a ovação foi espontânea. Um terceiro holofote iluminou Steve, que, segurando uma rosa, se curvava para a multidão embevecida.

As reações à apresentação foram tão exageradas quanto o evento em si. Especialistas na indústria, como Stewart Alsop, Dick Shaffer e Michael Murphy, previram que a máquina tornaria a NeXT uma empresa que lucraria de 200 a 300 milhões de dólares por ano já em 1990. Shaffer se declarou um "convertido". Mesmo deixando os especialistas de lado — afinal, o negócio deles são as previsões grandiosas —, a imprensa mais sóbria embarcou nas alegações de Steve sobre sua nova máquina. Eu a chamei de "deslumbrante" em meu artigo de primeira página do *The Wall Street Journal* e cheguei a descrevê-la como "relativamente barata". Como fora a intenção de Steve, eu tinha comparado aquela máquina com as estações de trabalho existentes e não com o preço original prometido por ele às universidades que deveriam ser seus principais clientes.

A verdade que todos deixamos de ver foi que se tratava de uma máquina que não tinha praticamente chance alguma de sucesso no mercado. A má gestão de Steve fez com que o computador da NeXT fosse apenas um pouco mais barato do que a maioria das estações de trabalho, tivesse apenas algumas melhorias supérfluas que não compensavam suas muitas falhas. Os princípios em que a companhia se baseara estavam em

farrapos, os objetivos das primeiras reuniões externas, jogados no lixo. Desde o início, tinham dito enfaticamente a Jobs que o preço final da máquina não deveria ultrapassar os 3 mil dólares; havia pouco tempo, seus conselheiros lhe disseram que provavelmente deveria custar a metade disso. As faculdades não gastariam 10 mil dólares em um sistema de computador da NeXT completo contra os 2,5 mil dólares de um Mac ou os 5 mil dólares de uma estação de trabalho de baixa qualidade da Sun. O jogo já estava perdido, mas poucos de nós sabíamos.

OS CONCORRENTES MAIS IMPORTANTES e diretos de Steve não se deixaram iludir pela estreia vistosa. O pessoal da Sun Microsystems riu da apresentação. Seu CEO, Scott McNealy, um impetuoso nativo de Detroit que jogava hóquei no tempo livre, considerou as fontes elegantes e a caixa de magnésio de Steve um desperdício, dado o perfil da grande maioria dos compradores de estações de trabalho. "Nós damos a eles o que querem, e eles não se importam com a beleza dos ícones", disse-me ele.

Se Steve tivesse começado a NeXT com lucidez e pelo menos um pingo de humildade, teria reconhecido a Sun como seu concorrente mais perigoso — e, potencialmente, seu melhor modelo. McNealy, um dos quatro fundadores da empresa em 1982, tornara-se CEO em 1984. Era apenas três meses mais velho do que Steve, porém parecia muito mais experiente. Seu pai fora CEO da American Motors, a extinta montadora hoje lembrada sobretudo por seus modelos excêntricos de carros como o Nash Rambler e o AMC Pacer. Quando criança, Scott vasculhava a pasta do pai à noite, quando ele não estava olhando. Quando adolescente, e mais tarde quando entrou na universidade, ele se tornou o que chamou de "rato de fábrica", passando o tempo na fábrica, aprendendo em primeira mão as complexidades da indústria automobilística e a dinâmica de companhias com muitos funcionários. Privilegiado quando criança, Scott ingressou nas

escolas particulares mais prestigiadas de Detroit e depois foi para Harvard para se formar em administração, terminando com um MBA em Stanford.

Scott McNealy não podia ser mais diferente de Steve Jobs. Além de sua educação formal, era um cavaleiro dedicado. Gostava de música country e heavy metal, não de Dylan ou dos Beatles. Era um brincalhão irreprimível propenso a ter a língua solta, porém administrava sua companhia com uma maturidade que Jobs só fingia ter. A Sun chegara a 1 bilhão de dólares em vendas em quatro anos. McNealy fez isso ao, com inteligência, visar uma base de clientes com dinheiro para gastar — departamentos de pesquisa e desenvolvimento de empresas, as Forças Armadas dos Estados Unidos e os National Laboratories, um grupo de clientes menos glamouroso embora muito mais rico do que as universidades visadas por Steve. Em seguida, a Sun se voltou para Wall Street, que começava a descobrir o poder do uso de computadores para identificar oportunidades de negócios. Esses clientes não se importavam muito com a aparência dos computadores, desde que tivessem telas grandes e conseguissem lidar com múltiplas linhas simultâneas de computação.

O sucesso da Sun se devia ao fato de ela ter identificado a verdadeira necessidade do mercado, produzido exatamente o produto demandado, além de ter mantido suas máquinas a um preço razoavelmente acessível. A NeXT falhou em tudo isso. Na verdade, só chegou a vender seu primeiro computador quase um ano depois da apresentação exuberante no Davies Hall — quatro anos após Steve ter fundado a empresa. McNealy era focado, ciente do orçamento e oportunista. As metas de Steve eram confusas e ele, um esbanjador que demorava muito a reagir. McNealy e os outros cofundadores da Sun se dispuseram a vender muitas máquinas, atender a seus clientes e ganhar rios de dinheiro. Steve fundara a NeXT porque estava furioso com John Sculley e a Apple, porque precisava desesperadamente de um segundo ato e porque achava que era sua responsabilidade — e seu direito nato — continuar surpreendendo o mundo. Havia um mercado a ser atacado quando ele fundou a NeXT, o sucesso de McNealy era prova disso. No entanto, Steve ainda era jovem e

imaturo e achava que não havia mais ninguém de fato relevante no negócio de computadores. Olhava para o espelho enquanto McNealy observava pela janela para saber do que o mundo de fato precisava.

Outro líder da indústria que também não ficou impressionado com o computador da NeXT foi Bill Gates. Ele se recusou a desenvolver softwares para o modelo, apesar dos repetidos, embora confusos, esforços de Steve para atraí-lo com promessas de que a Microsoft lucraria tanto com o NeXT quando lucrara com o Mac (por anos, a Microsoft fora a principal desenvolvedora de aplicativos para o Mac). Quando Bill foi a Palo Alto pela primeira vez para ver o que estava sendo feito na NeXT, Steve o deixou mofando no saguão por meia hora antes de buscá-lo. Foi um início negativo do que seria uma relação inexistente entre a Microsoft e a NeXT. Gates rejeitou Steve repetidas vezes, e com veneno. "Desenvolver softwares para isso?", disse ele à *InfoWorld*. "Eu mijo em cima desse troço." Na época, os softwares da Microsoft estavam prestes a definir o padrão da indústria em quase todos os aspectos da computação, de modo que essa relutância em apoiar a NeXT com versões personalizadas de seus softwares de aplicativos efetivamente marginalizou a empresa.

Gates não se deixou levar pelo espetáculo no Davies Hall. "No âmbito geral, a maioria desses recursos é insignificante", afirmou. Um ano depois, referindo-se ao computador da NeXT, declarou: "Se você quer preto, eu posso lhe dar uma lata de tinta." Até hoje, Gates se lembra do momento em que disse para Jobs que a Microsoft definitivamente não desenvolveria softwares para o NeXT. "Ele não ficou furioso", contou-me Gates há pouco tempo. "Ficou decepcionado. Perdeu as palavras, o que não era comum. Ele sabia que eu estava falando sério. E aquela não era uma visão particularmente bonita em termos do que isso significava para os grandes cubos pretos que deveriam mudar o mundo."

PERTO DO FIM da apresentação no Davies Hall, Steve Jobs revelou o que deveria ter sido a maior novidade do evento: a colossal IBM decidira licenciar o NeXTSTEP para uso em suas próprias estações de trabalho voltadas para a engenharia. O fato de a maior empresa de computadores do mundo se dispor a usar o sistema operacional revolucionário de Steve soava como um grande endosso.

O acordo básico entre as empresas foi que a IBM licenciaria o direito de usar o NeXTSTEP como interface gráfica em troca de 60 milhões dólares, uma ninharia para ela, mas um capital operacional essencial para a NeXT, que vinha torrando o dinheiro dos investidores conforme os anos se arrastavam. Muitos acharam que o acordo poderia ter implicações mais amplas, impressão que Steve nada fez para dissipar. A IBM tinha um acordo com a Microsoft para desenvolverem em parceria um novo sistema operacional chamado OS/2 para os futuros PCs. Ao anunciar o acordo com a NeXT, a IBM parecia indicar que não se sentia confortável com a Microsoft como sua única e principal parceira. (Meses após a apresentação do computador da NeXT, ficou claro que a IBM e a Microsoft estavam tendo problemas sérios para trabalhar em conjunto.) A possibilidade tentadora era que o sistema operacional de Steve acabasse alimentando não apenas as estações de trabalho como também os computadores pessoais do mais temido concorrente da Apple. Se isso tivesse se realizado, o troco de Steve estaria completo.

No entanto, ele parecia nunca saber como lidar com a IBM. Demonstrou uma instável mistura juvenil de arrogância e incerteza. Ele podia ser ousado e forte, como quando garantiu o investimento prometido da IBM antes de qualquer executivo desta ter visto o NeXTSTEP. Contudo, também podia ser bem rude, como quando se atrasou para uma reunião com um grupo de funcionários da IBM que tinham vindo de avião para o encontro na sede da NeXT. Interrompeu os procedimentos com desdém: "Sua interface de usuário é uma merda." Dan'l Lewin, que antes de cada reunião com a IBM conversava com Steve para traçarem sua

estratégia com cuidado, nunca sabia o que esperar do chefe. Às vezes, ele minava por completo as bases que ambos haviam estabelecido. “Eu ficava ali sentado e literalmente o chutava por baixo da mesa”, lembra Lewin. “Houve uma reunião, por exemplo, na qual Steve entrou e lhes disse: ‘Eu realmente não entendo por que vocês querem nos ajudar.’”

Psicológica e emocionalmente, assinar o acordo com a IBM era tão complicado para Steve quanto implorar que Bill Gates apoiasse o computador da NeXT. Ele sempre imaginara o NeXTSTEP como a espinha dorsal de seu próprio computador espetacular. Ele queria ser o herói, não o parceiro secundário de uma empresa de computadores mais poderosa. Se a IBM tivesse explorado o sistema operacional e vendesse muitas máquinas com sua versão do NeXTSTEP, a glória seria deles, não sua.

Portanto, não surpreende que Steve não tenha conseguido fazer essa parceria importante dar certo. Matou o negócio com a IBM ao não se portar como um bom parceiro de negócios. Bill Lowe, um veterano da IBM que fora fundamental no lançamento do PC em 1981, tinha dado início à negociação, mas se aposentou em 1990. James Cannavino o substituiu e, lógico, supôs que a IBM poderia usar a versão 2.0 do NeXTSTEP em suas máquinas. Entretanto, mesmo sem ter conhecido Cannavino, Steve exigiu mais dinheiro da IBM, o que levou a uma nova rodada de prolongadas negociações. Ele exagerou na dose. Cannavino parou de atender aos seus telefonemas e simplesmente abandonou o projeto, embora nunca tenha havido um anúncio oficial de que tudo estava acabado. Abandonar sua fantasia “Plano B” de criar uma alternativa para o Windows, o novo sistema operacional da Microsoft para PCs, foi uma decepção menor para a IBM. Entretanto, foi um golpe fatal para a NeXT, acabando com sua última chance de alcançar o tipo de escala que a transformaria, como Steve afirmara em 1985, “na próxima grande empresa de informática do mundo”.

Lewin deixou a NeXT frustrado meses antes de o negócio com a IBM ser desfeito. Ele foi o primeiro dos cinco funcionários originais a deixar a

companhia. “Nós éramos os donos do mundo quando estávamos na NeXT. E tudo deu errado por causa de Steve”, lembra ele. Jobs o convidou para almoçar duas semanas após o pedido de demissão. “Bem, agora que você saiu, o que *realmente* acha de tudo isso?”, perguntou ele.

“Da maneira como está agindo, você vai torrar cada centavo”, disse o então ex-diretor de vendas. Na época, a NeXT ainda tinha cerca de 120 milhões de dólares em dinheiro. “A empresa simplesmente não vai acontecer. Você pode ter 51% dela, ou 58%, ou o que for, porém mais da metade da empresa trabalhou para mim. E tenho brigado com você porque acredito naquilo que sei que precisamos fazer para o negócio funcionar. Se quiser ter sucesso, você precisa ouvir o seu pessoal. Caso contrário, está condenado.”

Meses depois, George Crow, outro cofundador, também foi embora, farto de suportar o peso da ira de Steve pelos atrasos no desenvolvimento de hardware. Susan Barnes partiu mais ou menos à mesma época, em 1991. Administrar as finanças de Steve com ele tendo tão pouca disciplina fiscal e nenhum controle sobre seu esbanjamento se tornara exaustivo. “Foi clássico: o otimismo visionário dele contra a minha realidade”, revela. “Ele sempre achou que venceríamos as dificuldades. E eu sempre lhe disse que não havia nada nesse modelo de negócios que indicasse isso.”

Quando ela pediu demissão, Steve imediatamente cortou seu acesso ao telefone e ao e-mail, sem aviso. Um ano mais tarde, Rich Page deixou a empresa e o marido de Barnes, Bud Tribble, ligou para Scott McNealy, da Sun, e perguntou se ele teria interesse em um engenheiro de software com bastante experiência. Dias depois, Tribble passou a trabalhar para a empresa que era tudo o que a NeXT deveria ter sido. Apenas seis anos após os dias de discussões inebriantes na velha casa de Woodside, todos os renegados haviam partido, deixando a estrela do rock para trás.

Capítulo 5
Aposta paralela

Durante o estranho e agitado outono de 1985, pouco depois de ter sido catapultado da Apple para, em seguida, fundar a NeXT, Steve deparou com uma oportunidade intrigante que não conseguiu mais tirar da cabeça. Seu pensamento sempre voltava à Lucasfilm Graphics Group, a equipe de gênios da engenharia que ele tentara convencer a Apple a comprar na primavera. A empresa usava a tecnologia de ponta voltada para um propósito mais amplo, algo que Steve amava. O trabalho desenvolvido por ela era excitante: suas ferramentas computacionais tinham ajudado a divisão Industrial Light & Magic da Lucasfilm a criar efeitos especiais para filmes de outros estúdios, como *Jornada nas estrelas II: A ira de Khan* e *O enigma da pirâmide*. Steve achava que o grupo tinha grande potencial comercial. Suas incríveis ferramentas para a manipulação de imagens tridimensionais seriam perfeitas para hospitais, corporações e universidades — o público-alvo da NeXT. A tecnologia poderia ser transformadora. Em longo prazo, ele via a inexorável lei de Moore provocando uma queda do custo do poder de processamento, o que levaria a um momento em que os usuários comuns poderiam manipular imagens em 3-D com facilidade. Além disso, havia outro fator que parecia muito "legal", para usar um adjetivo do qual Steve gostava muito: os funcionários. "Ele queria manter o grupo coeso", revela Susan Barnes. "Para ele, era muito difícil ver uma equipe tão boa e integrada sob a ameaça de ser forçada a se desfazer. Era muito difícil pensar em um ambiente como aquele, com tanta energia intelectual, sendo desperdiçado." Por isso, decidiu voltar ao condado de Marin para outra visita ao lugar. Foi uma decisão que mudou sua vida — mas não do modo como previra.

Devido às despesas de um acordo de divórcio caro, George Lucas concluíra que a Graphics Group era um luxo do qual poderia se desfazer sem prejudicar seus filmes. No entanto, ele queria dezenas de milhões de dólares pelo grupo, e Steve não estava disposto a pagar mais do que 5 milhões. Ele achou Lucas muito duro nas negociações. Em primeiro lugar, não negociava pessoalmente, deixava a tarefa a cargo de subordinados que tratavam com Steve e com o banco, acrescentando uma etapa burocrática que tornava o processo mais lento. Além disso, Lucas cortejava ao mesmo tempo outros compradores em potencial, entre os quais a Siemens, a Hallmark, a divisão Electronic Data System da General Motors e a Philips. No entanto, com o fracasso de uma negociação após outra, a balança passou a pender para o lado de Steve, que não precisava tanto do grupo quanto Lucas do dinheiro e que, portanto, também estava disposto a jogar duro. "Em certo momento, com as negociações se arrastando sem chegar a lugar algum", conta Barnes, que ajudou no processo, "Steve simplesmente mandou um dos executivos deles 'se foder'. Um membro da equipe de Lucas retrucou: 'Você não pode dizer uma coisa dessas a um dos nossos vice-presidentes.' 'Posso, sim. E vá se foder você também', devolveu."

Conforme demonstraria em várias ocasiões ao longo da vida, Steve negociava com pulso firme. A estratégia de ameaçar desistir deu certo. Diante da possibilidade de acabar de mãos vazias, a equipe de Lucas cedeu. Steve pagou 5 milhões de dólares em dinheiro e prometeu capitalizar a empresa em mais 5 milhões. Ele contou à *BusinessWeek* que a compra da Pixar foi uma tentativa de entrar em uma indústria (gráficos computacionais em 3-D) "que tem o mesmo gostinho que a indústria dos computadores tinha em 1978". De acordo com Ed Catmull, o líder da Graphics Group que se tornou presidente da Pixar, "Steve via a Pixar como o coração da NeXT".

No fim das contas, ele estava certo sobre a importância da tecnologia pioneira da Pixar. Na década seguinte, a capacidade de manipular imagens em 3-D transformaria tudo, de planos de voo e exploração de petróleo à prática médica, meteorologia e análise financeira. Infelizmente para Steve,

os responsáveis por esse trabalho empregariam estações de trabalho sofisticadas produzidas pela Sun Microsystems e pela Silicon Graphics, e não pela Pixar ou a NeXT.

Ainda assim, a Pixar se tornou um sucesso revolucionário. Foi com essa aposta paralela inusitada que Steve aprendeu mais sobre o negócio da tecnologia para o consumidor final — mais do que na Apple ou na NeXT. Lá, ele estabeleceria as bases para duas de suas maiores qualidades: a capacidade de reagir em períodos de crise e a de extrair o máximo de uma inovação, o que o colocava à frente de todos da área. Em outras palavras, a Pixar lhe ensinou a manter a cabeça no lugar e a resistir à pressão, e também a se livrar de amarras. Foi o lugar onde ele realmente aprendeu — ainda que devagar, com relutância e contra seus instintos naturais — que às vezes a melhor técnica de administração é abrir mão da microgestão e dar aos funcionários talentosos o espaço de que precisam para fazer um bom trabalho.

O que Steve não sabia em 1986 era que a Pixar lhe daria algo muito mais valioso do que tecnologia para aplicar na NeXT. Embora fosse demorar quase uma década, essa aventura o ajudou a redescobrir o autorrespeito, a ficar bilionário e a trabalhar ao lado de pessoas que lhe ensinariam mais sobre administração do que qualquer um com quem havia trabalhado. Sem as lições aprendidas na Pixar, seu grande segundo ato na Apple não teria existido.

A PIXAR ERA UM dos grupos mais incomuns de cientistas da computação com inclinações artísticas já reunido. Seu núcleo começara a se formar em uma instituição de Long Island chamada New York Institute of Technology (NYIT), cujo fundador, Alexander Schure, era, ao mesmo tempo, um milionário excêntrico e um educador iconoclasta. O instituto oferecia uma série de cursos tanto para veteranos que desejavam estudar mais quanto

para estudantes que queriam fugir do serviço militar no Vietnã. Contudo, o verdadeiro sonho era criar um estúdio de animação capaz de rivalizar com a Disney, apesar de suas qualificações para fazer qualquer coisa do tipo serem, na melhor das hipóteses, questionáveis. Sua única experiência na produção cinematográfica, um filme independente chamado *Tubby the Tuba*, fora um fiasco. No entanto, no fim dos anos 1970, Schure provavelmente era o *únic*o que investia dinheiro no trabalho de especialistas em computação gráfica, o que levou pioneiros da área a rumar para o NYIT. Ele reuniu uma equipe incrível, incluindo Jim Clark, que mais tarde fundaria a Silicon Graphics e a Netscape Communications; Lance Williams, que se tornaria o principal cientista do Walt Disney Animation Studios; além de Ed Catmull, Ralph Guggenheim e Alvy Ray Smith, os quais seriam peças-chave da Pixar.

Apesar de ter reunido esse time, Schure não exercia nenhum tipo de liderança sobre o grupo, o que era ideal para uma equipe de pesquisadores acadêmicos seguros de si que precisavam de tempo e do equipamento necessário para desenvolver suas ideias revolucionárias. Trabalhando em uma garagem espaçosa adaptada de uma enorme propriedade de North Shore, Long Island — território do *Grande Gatsby* —, os rapazes se aventuravam em qualquer coisa que envolvesse computadores e gráficos em 3-D, de fones de ouvido para realidade virtual, passando pelo mapeamento de textura (um fundamento essencial para permitir a inserção de detalhes sofisticados em gráficos gerados por computadores), à exploração da possibilidade de criar personagens antropomorfizados a partir de objetos comuns para comerciais de TV. Ralph Guggenheim, que assumiria a divisão de filmes da Pixar, certa vez chamou o grupo de “uma grande fraternidade de geeks”. Desde o primeiro dia, todos compartilhavam o sonho de criar um longa-metragem inteiramente animado por computador. Assim, quando um representante de George Lucas telefonou para Guggenheim e perguntou se ele estaria interessado em ajudar a formar uma divisão da Lucasfilm para ajudar o diretor de *Star Wars* a introduzir gráficos computacionais em seus filmes, o time agarrou a oportunidade com unhas

e dentes e se transferiu para San Rafael, Califórnia, uma cidade do condado de Marin localizada na baía, do lado oposto a São Francisco, e mais conhecida como o local da Penitenciária Estadual de San Quentin. A nova unidade foi batizada de Graphics Group, e sua missão era inventar ferramentas de software para ajudar Lucas a criar seus ousados e visualmente explosivos filmes.

Como em Long Island, Ed Catmull foi mantido como líder da equipe. Ele era um cientista da computação criado em Utah e que também já havia alimentado o sonho de ser animador, mas concluíra que não tinha talento o suficiente como desenhista para ser bem-sucedido. Desse modo, tornou-se especialista no novo campo de gráficos computacionais na Universidade de Utah, em Salt Lake City, antes de ingressar no NYIT.

Para Steve Jobs, o mais importante era o fato de a gestão desse grupo tão diverso ter transformado Catmull em um administrador imaginativo, especialista em liderar pessoas criativas. Por anos, Catmull se arrependeu de ter abandonado o sonho de ser animador. Entretanto, ao guiar o improvável e talentoso grupo através de uma crise após outra, ele passou a considerar a administração em si como um tipo de arte e aceitou que sua função era a melhor contribuição que tinha a oferecer. Mais tarde, ele seria reconhecido como um dos administradores mais extraordinários do mundo e em 2014 publicaria um best-seller brilhante sobre negócios, *Criatividade S/A.*, contando o que é necessário para administrar uma companhia formada por pessoas criativas. A verdade é que esse homem barbado, quieto e com a atitude calculada de um professor sabe mais sobre administrar e motivar pessoas criativas do que qualquer um que já conheci, incluindo Akio Morita, da Sony, Andy Grove, da Intel, Bill Gates, Jeffrey Katzenberg e Herb Kelleher, da Southwest Airlines, entre outros. Seu sucesso se tornaria um exemplo de grande influência para Steve.

Assim como Schure, na maior parte do tempo Lucas deixava o grupo agir livremente. No início dos anos 1980, ele estava no auge da carreira, construindo o Rancho Skywalker, o centro nervoso de seu império cinematográfico, na zona rural vinícola e produtora de laticínios ao norte

de San Rafael, conhecida, por coincidência, como Lucas Valley. Estava completamente envolvido na produção do segundo e do terceiro filmes da franquia *Star Wars* e dos dois primeiros *Indiana Jones*. A equipe de Catmull desenvolvia ferramentas de software e hardware que não só reduziam os custos da produção de certos tipos de efeitos especiais animados como aceleravam o processo. No entanto, eles continuavam comprometidos com a ideia de usar computadores para criar um longa-metragem animado. Com isso em vista, Catmull convenceu John Lasseter, na época um jovem e frustrado animador da Disney, a criar uma série de curtas animados capazes de mostrar o potencial dos gráficos computacionais em 3-D. Por saber que Lucas queria a equipe focada em ferramentas, e não na criação de seus próprios filmes, Catmull escondeu o verdadeiro intuito da contratação de Lasseter, colocando-o como "designer de interface" no orçamento. "Ele sabia que nenhum dos caras do financeiro iria querer passar vergonha perguntando 'O que é isso?'", revela Lasseter.

Os curtas-metragens, alguns dos quais não tinham mais de trinta segundos, eram exibidos na convenção anual de tratamento computadorizado de imagens, a SIGGRAPH, fazendo o papel de propagandas notáveis para o grupo. Projetos brilhantes, como *The Adventures of Andre and Wally B.* e *Luxo Jr.*, deixavam claro que o grupo de Lucas possuía uma tecnologia inigualável e que não havia dúvidas de que Lasseter tinha um dom raro para contar histórias, antropomorfizando objetos do dia a dia como a pequena luminária de mesa articulada que acabou se tornando o logotipo da companhia.

Com financiamento robusto e sendo na maior parte do tempo ignorado, o grupo criou laços fortes. A gerência de Catmull sobre a organização era pouco burocrática, assemelhando-se a um grêmio. Quando Lucas decidiu vender a divisão, Catmull fez de tudo para encontrar um comprador disposto a manter toda a equipe. Lasseter vinha recebendo propostas atraentes de Jeffrey Katzenberg, da Disney, que assistira aos seus curtas e se arrependera de ter deixado um talento tão grande partir. No

entanto, a cultura criada por Catmull tinha um apelo tão forte que, como a maioria dos outros funcionários, Lasseter queria ficar.

AO FECHAR O ACORDO de compra do que passaria a ser conhecido como Pixar, Steve se viu em uma situação inusitada e que jamais se repetiria. Na Apple, ele havia sido um pioneiro impetuoso, o fundador que, para o bem ou para o mal, estabeleceu a cultura corporativa. Na NeXT também: Jobs era o centro das atenções, o eixo e o líder visionário da companhia. Já na Pixar ele não pôde moldar uma cultura à sua maneira. Ele não foi o fundador e, mesmo sendo o proprietário, não podia mudar a companhia para fazê-la refletir sua imagem e suas opiniões. A Pixar já tinha uma cultura própria. Já tinha um líder. Sua equipe coesa e colaborativa sabia muito bem o que queria, e Catmull não estava disposto a deixar esse novo proprietário jovem estragar tudo.

Ele conhecia a reputação de Jobs de microgestor rígido. Na verdade, a princípio, resistiu à venda do grupo para Steve, ainda que tivesse gostado da agradável visita que fez à casa de Jobs em Woodside no outono de 1985. Depois da compra, passou a observá-lo com mais tranquilidade, porém mantendo a cautela. Tendo enfrentado as idiossincrasias de Schure e Lucas, sabia que podia lidar com um novo benfeitor. Contudo, também sabia que teria novos desafios. Com o tempo, Catmull se tornou talvez o observador mais perspicaz de Steve Jobs, alcançando um entendimento do chefe que lhe permitiu conquistar a posição de um de seus mentores mais influentes.

E ele logo percebeu tanto o potencial quanto a imaturidade de Steve. “Ele era inteligente. Meu Deus, como era inteligente!”, diz Catmull. “Eu não precisava ensinar nada a Steve, porque ele era muito inteligente. Então, eu só falava ‘Este é o problema’, mas não dizia a ele o que pensar.” Catmull percebeu que ele tinha o dom natural de identificar as exigências do público de uma grande companhia. “Quando eu o observava na sala com

pessoas poderosas, ficava claro que havia uma identificação natural. Eles discutiam e tomavam decisões de forma muito diferente. Steve sabia lidar com o poder.”

O outro lado de Jobs era composto por uma imaturidade e um desrespeito indisfarçado que irrompia sem aviso. “Desde o início, Steve não sabia se relacionar com pessoas que não tinham poder”, lembra-se Catmull. “Era quase como se não conseguisse ‘entendê-las’. Quando alguém entrava na sala, ele rapidamente concluía se devia ou não levá-lo a sério. E não escondia isso. Dizia coisas ultrajantes, como se quisesse deixar claro qual era o seu lugar, e a maldade estava no fato de que, se alguém não estivesse à altura, ele não disfarçava sua opinião. Não fez isso comigo, mas o vi fazer com outras pessoas. É óbvio que aquela não era uma atitude apropriada.”

Apesar disso, Catmull achava que Steve podia mudar: “Havia ocasiões em que as reações negativas a ele o deixavam chocado. Lembro que às vezes me perguntava: ‘Por que eles estão com raiva?’ Para mim, isso indicava que ele não pretendia criar aquele tipo de situação. Não era maldade, era falta de aptidão.”

Catmull e Alvy Ray Smith, outro cofundador da Pixar, traçaram uma estratégia para manter o chefe satisfeito, mas também fora de cena na maior parte do tempo. Talvez a tática mais importante fosse manter Steve a certa distância física. A Pixar permaneceu em seu pequeno escritório em San Rafael, a uma hora e meia de distância da sede da NeXT, no Vale do Silício. Quase toda segunda-feira de manhã, Catmull, às vezes acompanhado por Smith, fazia uma romaria, cruzando a Golden Gate Bridge e descendo a península com o intuito de atualizar Jobs sobre o andamento de tudo. Era o arranjo ideal para Steve, que achava o tráfego movimentado da viagem para o norte muito irritante. Catmull sempre ia para as reuniões com uma pauta, porém Jobs as conduzia a seu bel-prazer. Ele pressionava Catmull a pensar na tecnologia da Pixar como ferramentas de hardware e software de ponta que poderiam ser comercializadas e vendidas a um custo elevado. Uma das primeiras coisas que convenceu a equipe a fazer foi criar o que seria chamado de Pixar Image Computer —

que, ao contrário do que o nome sugere, não era um computador, e sim uma unidade especial de processamento gráfico para ser acoplada a uma estação de trabalho voltada para engenharia. Steve chegou a se envolver no design, insistindo em que a unidade tivesse o formato de um cubo. Só que esse cubo seria pintado com um acabamento imitando granito.

O pessoal da Pixar admirava o entusiasmo dele, porém Catmull e Smith costumavam sair das reuniões com a sensação de que ele não entendia a empresa. "Steve não sabia nada sobre o nosso trabalho, não sabia nem como administrar um pequeno negócio", pondera Catmull. "Ele tinha noção de como administrar uma companhia de bens de consumo, porém no início não tinha nada a acrescentar [à Pixar], e, para nós, grande parte dos seus conselhos acabaram sendo ruins. Não que soubéssemos mais do que ele." Eles não compartilhavam o otimismo de Steve em relação aos aplicativos para o consumidor final que poderiam ser produzidos a partir de sua notável tecnologia. Depois de terem trabalhado com o processamento de imagens em 3-D por tanto tempo, sabiam o quanto era difícil e aceitavam o fato de que ocupava um nicho altamente especializado do mercado. Contudo, o objetivo deles não era o mesmo de Steve. A única razão para venderem ferramentas de software e hardware era a necessidade de manter o negócio funcionando até que pudessem enfim criar um filme animado por computador. Mais tarde, Steve afirmaria sempre ter acreditado que no fim das contas a Pixar criaria obras incríveis, mas isso não é verdade. Seu objetivo era transformar a Pixar em uma companhia bem-sucedida de computadores que, se tudo desse certo, serviria de complemento para a NeXT.

Até os administradores mais sofisticados teriam tido dificuldades para transformar a Pixar em uma companhia de tecnologia autossustentável. E, no fim dos anos 1980, Steve Jobs estava muito longe de ser um administrador sofisticado. Suas ideias para a Pixar ajudavam pouco ou quase nada. Por exemplo: ele decidiu que a empresa deveria expandir seu mercado para atender a hospitais, que tinham uma grande demanda por imagens de alta resolução, como raios X. A companhia contratou uma

grande equipe de vendas para desbravar o mundo da medicina e chegou a fechar um contrato com a fabricante holandesa Philips, a qual usaria sua própria rede para colocar as máquinas nos hospitais. No entanto, o Pixar Image Computer custava exorbitantes 135 mil dólares — e mesmo a esse preço precisava ser conectado a uma estação de trabalho de ponta da Sun que custava por volta de 35 mil. (A NeXT ainda não comercializava suas estações de trabalho.) A principal cliente da Pixar era a Disney, que comprou uma grande quantidade de máquinas e um software chamado CAPS, o qual permitiu à gigante da animação organizar melhor o arquivo de células desenhadas à mão dos animadores e acompanhar seu progresso. A Disney estava satisfeita com a tecnologia, porém o sistema de ponta da Pixar era caro e complicado demais para usos industriais mais práticos.

Alvy Ray Smith, cofundador da Pixar que às vezes era tão arrogante quanto Steve, não se esforçava muito para esconder o desprezo por muitas de suas ideias. Um cara inconstante de Mineral Wells, Texas, Alvy Ray tinha um vasto conhecimento em computação gráfica que Steve nunca seria capaz de dominar, e ouvi-lo opinar sobre essa ou aquela estratégia grandiosa esgotava a paciência de Smith. Era inevitável que o relacionamento entre os dois terminasse mal. Como meninos alfa em um parquinho, eles acabaram brigando feio. Tudo começou como uma discussão pelo direito de usar o quadro branco durante uma reunião de conselho, o que levou a uma rodada ridícula de ofensas e palavrões. Steve ainda tentou se desculpar, mas Smith estava farto. Pediu demissão pouco depois para fundar a própria companhia e acabaria conduzindo pesquisas em colaboração com a Microsoft.

A Pixar também vendia um software profissional chamado RenderMan, que permitia a artistas da computação gráfica aplicar texturas e cores a superfícies de objetos em 3-D gerados por computador com um nível de precisão e resolução que podia se fundir com imagens de filmes convencionais. Como tudo o que a Pixar fazia, era um software top de linha. Os técnicos de Steven Spielberg usaram o RenderMan (em estações de trabalho da Silicon Graphics) para criar a pele escamosa e os dentes

brancos das criaturas assustadoras de *Jurassic Park: o parque dos dinossauros*. O programa teve papel essencial no início da geração de imagens em 3-D por computadores, ajudando a incrementar filmes como *O segredo do abismo*, *O exterminador do futuro 2* e *Alien 3*, bem como *Aladdin*, *A Bela e a Fera* e *O rei leão*, da Disney. A Pixar chegou a lançar uma versão que rodava em computadores Macintosh. Todavia, por melhor que fosse o software, ele nunca chegou perto de tornar a Pixar autossustentável.

EM 1990, PARECIA haver pouquíssima razão para a Pixar continuar existindo como um negócio. Steve Jobs não era nenhum magnata. As ações vendidas por ele após deixar a Apple haviam rendido 70 milhões de dólares, e ele fizera alguns investimentos bem-sucedidos. No entanto, depois de anos financiando a Pixar e a NeXT, só lhe restara uma fração da fortuna. Os lucros da Pixar estavam estagnados, e Steve assinava um cheque atrás do outro para manter a empresa funcionando. O empreendedor da computação mais famoso do mundo corria o risco de cair no esquecimento que engoliu muitas figuras da tecnologia que morreram na praia depois de um sucesso inicial. Desistir do dispendioso projeto paralelo teria sido o mais sensato a fazer. Contudo, ele persistiu.

Para isso, tinha suas razões peculiares. A mais fácil de entender é que ele estava desesperado para não ser obrigado a admitir que fracassara. Após sua saída infame da Apple, e na ausência de um sucesso tangível na NeXT, ele tentava manter a reputação com anúncios de conquistas que não eram bem isso. Os mais recorrentes eram do tipo “em breve”, alertando o mundo para a iminente chegada de algo incontestavelmente incrível, como o primeiro computador NeXTcube da NeXT. Em seguida, vinham os do tipo “selo de aprovação”, divulgando o apoio de uma figura importante, a compra de um computador ou de um software por uma companhia notável, ou, no caso da Pixar, um prêmio por excelência na computação gráfica.

Entretanto, esses anúncios por si sós não poderiam dissimular a verdade para sempre, e a história de Steve Jobs começava a deixar para trás os sucessos do passado e a entrar nos fracassos do presente. Fechar a Pixar só aceleraria o transcorrer da história. Estando na pior fase de sua vida profissional, ele não podia arriscar piorar tudo fazendo isso. "Certa vez, Steve nos disse que não tinha nada a provar ao fundar a NeXT", lembra Catmull. "Jamais acreditei nisso. Sabíamos que ele tinha tudo a provar com a NeXT. Éramos a única outra aposta que ele tinha feito, e dizia que havíamos dado tanto trabalho desde o início que ele não fizera mais nenhuma."

O principal motivo para Steve manter a Pixar viva era o fato de ele ainda acreditar naquele pequeno time de gênios e seus líderes. O negócio parecia não ir a lugar algum, porém Steve conservava um profundo respeito por Catmull e Lasseter. Ele tinha uma grande admiração pela competência profissional e administrativa de Catmull. E quanto a Lasseter? Bem, Lasseter era um desses gênios raros que sempre faz a vida parecer mais grandiosa e cheia de possibilidades.

"Ele tinha mais contato com Ed", lembra Lasseter, "porque os dois tratavam da parte dos negócios, e eu era só o animador que ficava em outro prédio. Minha primeira interação real com Steve foi na SIGGRAPH de 1986. O evento ocorreu em Dallas no início de agosto, e estava muito quente. A exibição na SIGGRAPH foi como um show de rock. As pessoas começaram a fazer fila seis horas antes. E não dá para furar uma fila dessas, porque todo mundo fica furioso. Mas Steve e a namorada se aproximaram, e ele perguntou: 'Ei, John, nós temos mesmo que ficar na fila?' Então, conversei com o guarda e inventei algo para justificar por que precisava colocar Steve Jobs e a namorada lá dentro antes de todo mundo. O guarda nos deixou passar na frente daquele mar de gente.

"Antes disso, os momentos tangíveis de sucesso de Steve eram coisas como ir a uma escola e ver um laboratório inteiro ocupado por seus computadores. Isso era diferente. Tinha o gostinho de um show de rock, um show de rock de arena.

“A exibição continua, e o público vai à loucura por causa de coisas como bolas de cristal pulando na tela. Era tudo tecnologia. Nada tinha uma história. E, então, de repente, entra em cena nosso pequeno *Luxo Jr.* A pequena luminária saltitante, sabe? O curta só tem um minuto e meio, mas, antes mesmo de terminar, o público já está aplaudindo. Aquele momento ficou marcado na história dos gráficos computacionais por ter sido a primeira vez que um filme em 3-D animado por computador chamou a atenção de uma plateia com sua história e seus personagens, e não pelo mero fato de ter sido feito com um computador. Ele recebeu uma ovação de pé antes de terminar. A plateia sabia que havia assistido a algo completamente novo.

“Então, Steve se virou para mim com os olhos arregalados”, continua Lasseter, seus próprios olhos saltados, “e disse algo do tipo, ‘Isso é *incrível*! Uau! *Gostei disso*!’ Receber a resposta imediata de uma plateia era algo que ele nunca havia experimentado. Ele havia se encantado com aquilo e não parava de dizer: ‘Adorei.’ E aquilo criou um elo entre nós. Aquilo, mais o fato de eu ter tido coragem de furar uma fila de seis mil pessoas capazes de arrancar nossa pele, mudou o nosso relacionamento dali em diante.”

“*Luxo Jr.* foi o início de tudo”, contou-me Steve muitos anos depois. Se ele algum dia ficou fascinado por alguém, esse alguém foi Lasseter, cujo talento parecia uma evidência irrefutável do que Steve acreditava ser o atributo mais importante dos computadores: eles eram ferramentas capazes de estimular a criatividade humana. Apesar de parecer um menino (sua sala é tão cheia de brinquedos que poderia se passar por um museu da Pixar, e seu guarda-roupa não contém nada além de jeans e centenas de camisas havaianas chamativas), Lasseter era um adulto seguro de si e nada meticuloso. Embora nunca procurasse Steve em busca de ideias para seus curtas, ele ouvia as opiniões do chefe com muita calma antes de ignorá-las e seguir seus instintos. No entanto, quando necessário, também fazia concessões, e não insistia na perfeição: quando não conseguiu preparar uma versão bem acabada de um curta chamado *Tin Toy* a tempo para a

SIGGRAPH, ele simplesmente apresentou o que deu para fazer e preencheu o restante com traços.

Lasseter convivia diariamente com o medo de Steve fechar seu pequeno grupo de animação. Mesmo enquanto continuava a assinar cheques para financiar a Pixar, ele com frequência cortava orçamentos e congelava salários: "Acho que não tive aumento de 1984 a 1989", lembra Lasseter. "E tinha certeza de que eles acabariam com o departamento de animação. Houve uma hora em que consideraram demitir gente do departamento de hardware, e havia muitas queixas como: 'E a Animação? Eles não fazem nada para gerar lucros.' Então, perguntei ao chefe do departamento de software, um cara chamado Mickey Mantle, igual ao jogador de beisebol: 'Seja sincero e me diga: quando o inevitável vai acontecer? Quando eles vão acabar com o departamento de animação?' E ele respondeu: 'John, eles nunca vão fazer isso.'"

Lasseter prossegue com a história: "'Como assim?', perguntei. E-Mickey respondeu: 'Companhias de hardware e de software demitem pessoas, são só negócios. São os altos e baixos dos negócios. Mas, quando as pessoas pensam na Pixar, não se trata dos nossos computadores nem dos nossos programas. Elas pensam nos curtas que você fez. Essa é a identidade da empresa para o resto do mundo. Portanto, se a Pixar deixasse de fazer esses filmes e despedisse todos os funcionários da animação, para o mundo isso seria um sinal do seu fim. É por isso que eles não vão fechar o departamento de animação', disse ele."

É claro que o fato de a equipe de Lasseter ganhar prêmios cada vez mais importantes ajudava. Quando procurara Steve para pedir aprovação para o curta *Tin Toy*, a resposta deste fora: "Está bem, mas faça algo incrível." E o filme de um minuto e meio do soldadinho de lata a corda com tambor que vive com medo de um bebê babão que gosta de jogar brinquedos no chão realmente ficou incrível: na cerimônia do Oscar, em Los Angeles, no dia 29 de março de 1989, *Tin Toy* ganhou o prêmio de Melhor Curta-Metragem de Animação. Depois da cerimônia, Steve levou todos que haviam

trabalhado no filme para jantar no Greens, um restaurante vegetariano famoso de São Francisco.

"Ele estava tão orgulhoso", conta Lasseter. "Eu me lembro de ter pegado a estatueta e colocado bem na frente dele. 'Você me pediu para fazer algo incrível', disse-lhe. 'Aqui está.' Foi nesse jantar que Nancy e eu conhecemos Laurene. Ela e Steve haviam começado a sair meses antes. Adoramos aquela noite com os dois, porque era óbvio o quanto ele estava apaixonado. Steve passou a noite abraçado a Laurene... ele estava tão feliz, tão nas nuvens, tão cheio daquele sentimento que faz tudo na vida parecer bolhas de champanhe, efervescente. Estava muito animado. Ele havia ganhado um Oscar e estava com aquela mulher maravilhosa."

OLHANDO EM RETROSPECTO, 1989 se destaca como o ano em que a confusão da desenfreada pressa juvenil de Steve começou a se apaziguar, mesmo que ainda fosse demorar um bom tempo para que seus problemas no trabalho sumissem. O fato de a Pixar ter ganhado aquele Oscar era um feito legítimo do qual ele podia se gabar em sua vida profissional. Contudo, a principal mudança veio por meio de sua futura esposa. Steve conheceu Laurene em uma palestra que fez na Stanford Business School, onde ela fazia MBA. "Ela estava bem na primeira fileira, e eu não conseguia tirar os olhos dela", contou-me Steve não muito tempo depois. "Eu não conseguia me concentrar e comecei a me sentir tonto." Ele a seguiu até o estacionamento e a convidou para jantar. Os dois saíram na mesma noite e, fora as raras viagens de negócios de Steve, passaram juntos quase todos os dias até o fim de sua vida.

Steve e Laurene se identificaram um com o outro desde o início. O pai de Laurene morreu quando ela era muito pequena. Assim como Steve, ela cresceu na classe média — no seu caso, na cidade de West Milford, Nova Jersey, onde, também como ele, aprendeu a se virar sozinha. Foi admitida

por universidades importantes: primeiro pela Universidade da Pensilvânia, depois, pela Stanford Business School. Ela era inteligente, articulada e muito atlética; leitora ávida com interesses ecléticos em literatura e artes, nutrição, política e filosofia; e, ao contrário de Steve, curtia esportes. Depois da faculdade, Laurene fizera uma incursão no mundo das altas finanças de Manhattan, mas isso não a interessara o bastante; então, deixou o Goldman Sachs após dois anos e entrou na faculdade de administração para tentar descobrir o que fazer.

Steve havia tido relacionamentos sérios com várias namoradas até então, incluindo a cantora Joan Baez e Chrisann Brennan. Mas, esguia e elegante, com cabelo loiro típico de uma californiana e olhar penetrante, Laurene tinha uma personalidade que o envolveu de um novo jeito. Com o tempo, algumas das mulheres com quem ele namorou passavam a demonstrar carência; não foi o caso de Laurene. Ela era tão autossuficiente quanto ele e não estava interessada nem na sua riqueza nem no tipo de vida social estonteante que ele podia ter caso quisesse. Os dois reconheciam o valor do trabalho duro, o que tornava mais fácil para ela aceitar as longas jornadas de trabalho dele. E a conexão que tinham por causa das origens na classe média se tornaria cada vez mais importante: quando formaram uma família, Steve e Laurene fizeram o máximo para criar os filhos com os valores de uma vida comum, apesar da fortuna crescente.

Como seria de se esperar da união de dois indivíduos com personalidades tão fortes, no início, o relacionamento foi intenso. No fim das contas, Steve superou suas reservas de solteirão e pediu Laurene em casamento no primeiro dia de 1990, segurando “flores silvestres que havia acabado de colher”, como ela diria no velório dele, apenas 21 anos depois. Ela o levou a sério, tanto naquela manhã quanto nos anos que viriam, chegando até a aprender sobre o budismo, lendo os livros que influenciaram o jovem Steve em sua busca espiritual. Kobun Chino Otogawa, o monge zen-budista que foi o guru de Steve por muitos anos, realizou a cerimônia do casamento. Eles se casaram no hotel Ahwahnee, no

Parque Nacional de Yosemite, em 18 de março de 1991. Ela estava grávida do primeiro filho do casal, Reed, que nasceu em setembro.

ACABOU QUE Mickey Mantle estava certo. Lasseter não precisava ter se preocupado com sua equipe. Segundo as palavras do próprio Lasseter, Steve estava "encantado". Assim, quando decidiu cortar gastos na Pixar, ele não abandonou a companhia por completo. Em vez disso, vendeu a divisão de hardware da empresa por 2 milhões de dólares e decidiu se concentrar em software e animação. No início de 1991, precisou reduzir o quadro de funcionários de 120 para 42, então demitiu todo o pessoal de vendas que insistira em contratar e retornou a quase o mesmo número de pessoas que trabalhavam na companhia quando ele a adquiriu em 1986.

Foi um período tenso e difícil. O financiamento contínuo tinha um preço, e Steve precisou comprar de volta as ações restritas dos funcionários por preços baixíssimos, um verdadeiro roubo, que os deixou sem seu incentivo financeiro primário de longo prazo. Mais tarde, ele tentou pintar o período como um glorioso divisor de águas, um momento em que a paixão superou a dura realidade das vendas deploráveis de computadores da Pixar: "Reuni todo mundo e disse: 'Nos nossos corações, a verdade é que somos uma companhia realizada. Vamos superar todo o resto. Vamos com tudo. Foi por isso que comprei a Pixar. É por isso que a maioria de vocês está aqui. Vamos com tudo. É uma estratégia arriscada, porém a compensação será muito maior, e é nisso que precisamos nos concentrar." Esse discurso motivador de fato aconteceu, mas, enquanto alguns funcionários se sentiram inspirados, a maioria encarou as palavras como uma tentativa de maquiar a realidade do que ocorrera e do que era necessário para a recuperação da companhia. Catmull — que, como Lasseter, foi privado de quase toda a sua participação acionária na empresa — contou-me que o período foi tudo, menos excitante. "Foi uma das

coisas mais difíceis da minha vida." Àquela altura, Steve havia investido quase 50 milhões de dólares na Pixar.

Com o quadro de funcionários reduzido em dois terços, a empresa passou a depender de três fontes de renda: o sistema de tratamento de imagens CAPS, licenciado pela Disney; uma nova versão do RenderMan, que permitia a criação de imagens em 3-D por Macs; e a propaganda, um novo produto introduzido pela equipe de animação. A Pixar conseguiu assinar contratos com alguns clientes do nível das empresas na avenida Madison, como a Listerine, a Trident, a Tropicana e a Volkswagen. Criados por Lasseter e outros animadores, como Andrew Stanton (que dirigiria *Vida de inseto*), os comerciais da Pixar para esses clientes eram originais e divertidos. Eram amostras da habilidade única da companhia de antropomorfizar objetos como um chiclete dançante ou uma laranja saltitante e forçavam os animadores a trabalhar com orçamentos e prazos, "uma disciplina que precisávamos desenvolver", explica Catmull. Combinados aos curtas cada vez mais sofisticados de Lasseter, eles mostravam que a Pixar estava alcançando as habilidades técnicas e de *storytelling* necessárias para realizar o sonho de produzir um longa-metragem. Contudo, a empresa ainda não tinha chegado nem perto de produzir a receita necessária para se sustentar.

Foi então que Peter Schneider, presidente da Walt Disney Features Animation, telefonou para John Lasseter. Pela terceira vez em três anos, ele tentou roubá-lo da Pixar. Lasseter não queria partir. "Eu morava na área da baía de São Francisco", lembra. "Estava inventando coisas. Achava que deveria ficar onde estava. Minha experiência na Disney havia sido muito triste." Ele disse a Schneider que só havia uma coisa capaz de fazê-lo considerar aceitar a proposta de trabalhar na Disney: o estúdio teria que produzir um filme com a Pixar.

Capítulo 6
Uma visita de Bill Gates

No início da tarde de 21 de julho de 1991, cinco pessoas se reuniram na casa de Steve Jobs em Palo Alto. Era um domingo de verão, e fazia um calor acima do normal. A temperatura passava dos 32ºC, e, julgando pela atmosfera sufocante do interior da casa, parecia que Steve não havia se dado o trabalho de ligar o ar-condicionado. Ele voltara às pressas de um fim de semana de folga com Laurene no Ahwahnee, o mesmo hotel rústico em Yosemite onde os dois haviam se casado meses antes.

Steve acabara de comprar a casa. Nem ele nem Laurene estavam interessados em formar uma família em uma mansão gigantesca e decadente nas montanhas de Woodside. Eles queriam que os filhos crescessem em um local mais central, e Old Palo Alto, como a vizinhança era conhecida, era tranquila e fresca, e dali era possível ir andando para a escola ou o centro da cidade. Além disso, a primeira filha de Steve, Lisa — já adolescente —, morava ali perto com a mãe. A casa tinha vigas enormes de madeira que foram usadas como fôrmas para o trabalho em concreto da ponte Golden Gate, mas não era nada pomposa, pelo menos para os padrões da área da baía de São Francisco. (John Lasseter gostava de brincar chamando-a de casa de "João e Maria".) Aquele seria o lar de Steve pelo resto de sua vida.

Steve e Laurene fizeram adições e modificações ao longo dos anos, mas nada radical, e compraram uma propriedade vizinha para expandir o jardim com horta do qual eles mesmos cuidavam. Mal haviam começado a plantar o jardim no início daquele mês de julho, mas já estava cheio de tomates, girassóis, vagens, couves-flores, manjericão e vários tipos de alface. Eles tinham gramíneas silvestres do norte da Califórnia ao redor da

propriedade, cujas laterais davam para esquinas. A princípio, alguns vizinhos reclamaram, mas a maioria acabou gostando da alternância das cores e da aparência geral da vegetação de acordo com as estações. Na primavera, o jardim era tomado por flores silvestres, enquanto no verão a grama por aparar brilhava ao vento. Não havia muro, só uma cerca de madeira que dava para a calçada. Não havia nem mesmo uma garagem. Eles raramente usavam a imensa porta de madeira da frente. A maioria dos visitantes estacionava na rua, atrás do Porsche ou da Mercedes de Steve, entrava pelo portão do jardim e batia na porta da cozinha — isso se ela já não estivesse aberta para deixar a brisa entrar.

Essa foi a primeira de muitas visitas que eu fiz nos dez anos seguintes, e Steve fez questão de que eu, o fotógrafo George Lange e seu assistente usássemos a porta da cozinha, que estava de fato escancarada naquele dia quente. Ao que parece, o convidado de honra não foi avisado para usar a mesma entrada ou talvez tenha simplesmente esquecido. Ele chegou cerca de quinze minutos depois da hora marcada e usou a grande aldrava na porta da frente para anunciar sua chegada. Steve e eu fomos cumprimentá-lo, e Bill Gates acenou para que o motorista de sua limusine preta fosse embora. Todos trocamos apertos de mãos e entramos.

A casa era uma fração da mansão de Jackling, em Woodside, e o mesmo poderia ser dito sobre a mobília, ao menos naquela época. A sala de estar tinha umas seis impressões emolduradas de Ansel Adams encostadas à parede esperando para ser penduradas. Um sistema de som estéreo de qualidade condizente com as exigências de um virtuose tinha sido instalado em um rack vertical com duas torres de som cuidadosamente dispostas contra uma parede, e havia cerca de cem LPs no chão, alguns em uma caixa e outros encostados de qualquer jeito no aparelho.

Os únicos assentos eram duas poltronas Eames clássicas com escabelos. Bill e Steve se sentaram nas poltronas, e eu me sentei em um dos escabelos. Gates às vezes se levantava e sentava no outro escabelo ou passava algum tempo andando de um lado para outro. Já Steve, que estava descalço,

passou a maior parte do tempo sentado sobre as pernas cruzadas. George andava livremente pela sala, tirando fotos enquanto os dois conversavam.

A ocasião: a primeira de apenas duas entrevistas formais que os dois concederiam juntos. (A última ocorreria dezesseis anos depois, no palco de uma conferência de empresas de tecnologia.) Eu havia organizado a reunião como elemento-chave de uma série de artigos que estampariam a capa da *Fortune* em comemoração ao décimo aniversário do lançamento do primeiro PC da IBM e para uma discussão sobre o futuro daquela jovem indústria. Vender a ideia da entrevista a Bill fora fácil. Aliás, ele se mostrou disposto a interromper suas férias na praia com a amiga Ann Winblad, uma colega programadora de Minnesota que se tornara investidora de capital de risco. Assim como Bill, ela gostava de levar uma pilha de livros grossos para que os dois lessem e discutissem. Ele começara a namorar Melinda French, sua futura esposa, vários anos antes, mas, mesmo após o romance se tornar mais sério, fez questão de avisar que planejava continuar tirando suas "semanas para pensar" com Winblad.

Steve, por outro lado, se mostrara mais reticente. Ao contrário de Gates, insistiu em estabelecer parâmetros para a reunião. Em primeiro lugar, ela ocorreria no território dele. Dessa forma, Bill seria obrigado a ir à sua casa em Palo Alto. Também marcou aquele domingo específico como data. A entrevista violava o que havia se tornado o seu critério básico para a publicidade — ele só colaboraria com histórias que promovessem os produtos de sua empresa. Se ia conceder aquele tipo de acesso irrestrito exclusivo em uma ocasião na qual não tinha nada para vender, teria que ser em seus termos.

AS CARREIRAS DE Bill Gates e Steve Jobs se entremearam de modos que lançam luz sobre a própria história da indústria da informática — o que ajuda a explicar por que Steve foi tão malsucedido na NeXT e, mais importante,

por que seu retorno à Apple foi um sucesso brilhante. A *Fortune* tinha a intenção de publicar a entrevista como uma retrospectiva, mas, no fim das contas, ela acabou servindo como uma previsão das direções que os dois seguiriam no mundo da computação. Bill e Steve eram duas pessoas bastante diferentes, com abordagens muito particulares da área em que atuavam — abordagens que refletiam e estavam em perfeita consonância com suas personalidades. A *Fortune* acertou ao identificá-los como cofundadores da revolução dos computadores pessoais, porém em 1991 seria difícil prever que aqueles dois homens moldariam a indústria por mais duas décadas. Mas foi o que aconteceu: por 35 anos, do desenvolvimento do Apple II até a morte de Steve, em 2011, suas filosofias distintas ajudaram a determinar o design, o propósito e o marketing de tudo, desde smartphones e iPods, passando pelos laptops e desktops mais baratos, aos mainframes por trás da produtividade das companhias da lista da *Fortune*.

Em 1991, suas diferenças haviam colocado os dois homens na casa dos trinta (Steve, então com 36 anos, era oito meses mais velho do que Bill) em trajetórias opostas. É muito simples: a carreira de Jobs seguia uma espiral descendente, enquanto a de Gates decolava para patamares nunca antes vistos. Uma prova cabal do poder cada vez maior de Bill era que, para a entrevista — cujo mote inicial, como já afirmei, era fazer uma retrospectiva da última década desde o lançamento do primeiro IBM PC —, a *Fortune* nem sequer cogitou convidar alguém da IBM. Isso porque Gates eclipsara a empresa antes mesmo de ela fabricar seu primeiro computador pessoal, quando a convenceu a licenciar seu sistema operacional, o MS-DOS, sem cláusula de exclusividade. O resultado dessa jogada de mestre foi que, em 1991, era Gates, e não a IBM, quem detinha as chaves para o futuro da indústria.

Bill havia conseguido driblar a IBM pelo simples fato de ter compreendido algo que a companhia não vira: que o software que a empresa procurava — isto é, um sistema operacional — tinha potencial para ser a pedra angular de toda a indústria da computação. O sistema operacional administra o fluxo de dados em um computador e dá aos

programadores acesso à capacidade de processamento de informações do hardware. Ele é o intermediário crucial entre o programador que deseja realizar uma tarefa e as placas de semicondutores e circuitos que permitem a realização desta. O que Bill percebeu e ninguém mais viu foi que um sistema operacional padronizado poderia gerar um benefício imenso para a indústria — e, assim, um grande potencial estratégico para quem detivesse os direitos sobre ele.

Isso aconteceu em 1981. Na década seguinte, enquanto Steve havia se lançado numa missão para produzir uma série de computadores revolucionários, Gates executava um plano muito mais grandioso. Ao contrário da Apple (em particular no mundo empresarial), a IBM conseguiu dar credibilidade instantânea ao conceito do computador pessoal. As vendas de seus computadores não haviam demorado a superar as de outros fabricantes, incluindo a Apple. Com a proliferação dos IBM PCs, veio também a proliferação do MS-DOS da Microsoft, cujo único rival era o sistema operacional próprio que a Apple usava em suas máquinas. No entanto, a Apple não licenciou seu sistema operacional para outras fabricantes de computadores. Gates, por sua vez, fez isso de imediato com o MS-DOS, e os outros fabricantes que obtiveram licença para usar o sistema logo superaram a IBM no seu próprio jogo. Os novos concorrentes (entre os quais a Compaq, a Dell e a Gateway) eram ágeis e agressivos, capazes de pegar dois elementos do IBM PC — o MS-DOS da Microsoft e os microprocessadores da Intel — e produzir cópias mais rápidas e inovadoras do que as máquinas provenientes da ultraconservadora IBM. Foi a Compaq, por exemplo, que introduziu o conceito do computador portátil, inaugurando uma nova e importante vertente do mercado. Gates encorajava essas empresas ao licenciar o MS-DOS para elas sob os mesmos termos oferecidos à IBM. E os desenvolvedores da Microsoft trabalhavam sem descanso para aperfeiçoar o sistema operacional. O MS-DOS acabou se tornando a base do Windows — o sistema operacional que suportava o tipo de interface gráfica introduzida por Steve com o Lisa e o Mac — que se tornou o padrão para quase todos os computadores pessoais, exceto os

produzidos pela Apple. Em 1991, os sistemas operacionais de Bill Gates rodavam em 90% de todos os computadores pessoais do mundo. E que companhia detinha os outros 10%? Bem, a Apple, que, ano após ano, se tornava cada vez menos relevante, inovadora e importante.

A hegemonia de seus sistemas operacionais gerou muitos frutos para a Microsoft. As versões iniciais de programas como o Word e o Excel haviam sido projetadas do início ao fim para rodar no MS-DOS e, depois, no Windows, o que deu à Microsoft uma vantagem sobre companhias de software como WordPerfect e Lotus, que também desenvolviam aplicativos com foco na produtividade. Em 1990, Gates havia reunido todos os programas desse tipo em um pacote chamado Microsoft Office, cujas vendas eram tão robustas que marginalizaram ainda mais as outras desenvolvedoras de software. Em 1991, a empresa de Gates havia consolidado sua posição de companhia dominante do mercado mundial. E Bill não iria parar por aí. Ele estava prestes a levar a Microsoft a uma posição de tanto poder que apenas o governo seria capaz de conter a companhia.

É claro que todo esse sucesso havia transformado a percepção que o público tinha de Gates. Ele parecia ter começado os anos 1980 catando as migalhas da IBM e da Apple. Na época, Jobs era o exemplo de sucesso da indústria de computadores, com sua participação acionária na companhia que ele mesmo fundara avaliada em 256 milhões de dólares logo após a IPO da Apple. Quando a Microsoft abriu seu capital em março de 1986, a participação de Gates, de 45%, valia 350 milhões de dólares. À época da nossa entrevista, Bill havia se tornado o bilionário mais jovem do mundo. Já a conta bancária de Steve mergulhava em queda livre enquanto, sem sucesso, ele corria atrás de um novo grande produto. Era Bill quem dava as ordens agora, e era difícil imaginar um futuro no qual Steve Jobs poderia ter algum papel importante na indústria da computação.

EM TESE, a entrevista tinha o potencial de levar os entrevistados às vias de fato. Os dois tinham a reputação de ser homens competitivos, implacáveis e de pavio curto — e, sob muitos aspectos, mereciam essa fama.

Muitos se esqueceram de como Bill Gates podia ser uma pessoa difícil. Depois do ano 2000, quando deixou o cargo de CEO da Microsoft, ele se tornou um filantropo global, e o público passou a vê-lo como um respeitado velho líder, prudente, engajado e focado, tentando resolver problemas gravíssimos da saúde e da educação. Todas essas qualidades (com exceção da parte do "velho") já existiam em 1991, mas, na época, Bill estava competindo na indústria de computadores, e não investindo na cura da malária, convocando países a atacar a aids, fornecendo água potável mais limpa e encontrando maneiras de ajudar os fazendeiros a reduzir o aquecimento global. Gates estava tentando executar um plano para tornar o Windows onipresente, o sistema operacional adotado por qualquer máquina que fosse capaz de processar dados, e vivia na constante paranoia de deixar passar pontos fracos que permitissem a um concorrente penetrar a proteção que ele construíra ao redor da indústria. "Essa é a coisa mais idiota que eu já ouvi", disparava ele contra colegas de trabalho cujas análises administrativas não atendessem a seus padrões, e em seguida deixava seu ponto de vista claro abanando a cabeça em sinal de exasperação e resmungando: "Isso é *completamente* vago." Com certa razão, ele sempre se considerou a pessoa mais inteligente em qualquer grupo. Bill não se importava se tivesse que explicar o raciocínio por trás de uma decisão uma vez, mas tinha pena de quem precisava de uma segunda explicação. Isso também podia provocar uma explosão de sarcasmo, ou, pior, uma fúria passivo-agressiva silenciosa que viria à tona mais tarde quando menos se esperasse, e de forma constrangedora.

Os dois haviam trocado ataques em público com frequência — às vezes, com um sorriso no rosto — e continuaram fazendo isso por anos. Steve gostava de retratar Bill como inculto, desprovido de senso de estética e de originalidade — um ponto de vista que conservaria até o fim de sua

vida. Ele me disse repetidas vezes que Bill não conhecia outra solução para um problema além de atacá-lo com dinheiro e pessoas, e era por isso que os programas da Microsoft eram tão complicados e medíocres. (É claro que Steve preferia não mencionar seu próprio esbanjamento na NeXT.) Bill, por outro lado, não usava meias palavras ao pintar Steve como um perdedor que havia deixado de ser importante por causa de suas próprias decisões estúpidas. Da mesma forma, não se cansava de falar sobre a insignificância da NeXT. Mais tarde, ainda na década de 1990, quando Jobs apoiou a decisão do Departamento de Justiça de combater o monopólio da Microsoft, Gates em diversas ocasiões incluiu Steve no grande grupo de "perdedores" que estavam "choramingando" diante do merecido sucesso de sua companhia.

Entretanto, naquele domingo de julho, eles se comportaram, e a conversa transcorreu quase sem tensão, ignorando-se as disparidades óbvias na conta bancária e no poder deles. Steve era orgulhoso demais para dar alguma importância a Bill. Este, por sua vez, era educado demais para caçoar dos problemas de Steve. Eles tinham certo respeito mútuo. Compreendiam as qualidades um do outro. Sem nada em jogo e com a principal revista de negócios presente para bajulá-los, qualquer sentimento negativo foi omitido.

Estando um diante do outro naquela tarde de domingo, o desprezo — pois havia certa dose dele — foi velado. Depois que Bill atacou John Sculley por querer licenciar o sistema operacional da Apple para que outros fabricantes criassem cópias de seus computadores, Steve acertou tanto Sculley quanto Gates com um golpe só: "Não estou interessado em produzir um PC", disse, criticando a padronização introduzida por Bill. "Dezenas de milhões de pessoas usam desnecessariamente um computador muito inferior ao que deveriam estar usando." Isso acabou levando ao único insulto direto daquela tarde, mas que os dois acharam engraçado. Para provar que o domínio da Microsoft era um obstáculo para a inovação na indústria, Steve disse:

— No mundo do MS-DOS, há centenas de pessoas produzindo PCs.

— Sim — falou Bill.

— E há centenas de pessoas desenvolvendo programas para esses PCs.

— Sim.

— Mas todas precisam passar por um orifício apertado chamado Microsoft para alcançar uma à outra.

— É um orifício bem grande — respondeu Bill, recostando-se na cadeira enquanto ria. — Eu já lhe disse que está sendo ampliado... Aliás, nem sequer é um orifício. Não deveríamos ter usado esse termo.

— Ele já foi usado antes — disse Steve, sorrindo como um garotinho.

— De qual orifício você está falando? — perguntou Bill, retribuindo o sorriso de Steve antes de se recompor e endireitar a postura. — De qualquer modo...

Dos dois, Bill era o mais seguro e constante. Sua visão do passado da indústria era tão sólida quanto suas expectativas para o futuro dela. "Escrevi em 1975, quando fundei a empresa, que a tecnologia apresentava dois pontos centrais no que diz respeito à produção de computadores. Um deles eram os chips, e o outro, o software", explicou, expressando sua extraordinária perspicácia como mera verbalização do que deveria ter sido óbvio para qualquer pessoa. E acrescentou: "A abordagem que apliquei ao mercado dos PCs foi a mesma desde o início. O objetivo da Microsoft de criar padrões para essas máquinas se manteve desde o primeiro dia." Ele não tinha pudor algum em relação a qualquer aspecto do sucesso de sua companhia. Não reconhecia seu quase monopólio, mas argumentava com vigor que a padronização centrada em seu sistema operacional e nos chips da Intel beneficiava a todos. "Agora, os chips mais modernos chegam ao consumidor mais rápido e com mais eficiência. Quando a Intel lança um novo microprocessador, bastam poucas semanas para que duzentas companhias que fabricam PCs criem uma máquina, para então você poder ir até uma loja de computadores e comprá-la. O mesmo acontece com o software, porque os volumes são tão grandes que programas incríveis, dez vezes melhores do que qualquer coisa que estava em circulação há cinco anos, são vendidos praticamente pelo mesmo preço. Mesmo nas categorias

mais estranhas é possível escolher entre uma grande variedade de programas."

Se considerarmos sua posição incerta na época, não seria de surpreender que Steve fosse o entrevistado mais inconstante. Ele chegou a admitir alguns erros e até concordou com Bill quando este disse que a Apple deveria ter levado o IBM PC mais a sério. Em seguida, refletiu um pouco mais sobre isso. "Na verdade, o ponto que definiu a posição da Apple na indústria nos anos 1980 não foi o Macintosh", declarou. "Esse foi um evento positivo. O evento negativo que definiu a posição da Apple foi o Apple III, que foi o primeiro exemplo que vi na minha carreira de um produto assumindo vida própria e se desenvolvendo muito além do necessário para satisfazer as exigências do consumidor. O projeto levou dezoito meses a mais do que o planejado, e foi lançado com exagero no perfeccionismo do design e um preço um pouco alto demais. É interessante especular o que teria acontecido se o Apple III tivesse sido desenvolvido da forma certa, como uma atualização enxuta e menos ambiciosa do Apple II, contando com alguns recursos melhorados e mais adequados para empresas. [Em vez disso], a Apple abriu uma verdadeira lacuna." Mais tarde, ele deixou claro que grande parte da culpa era dele: "Uma das razões dos problemas do Apple III foi que eu tirei algumas das pessoas mais competentes do projeto para transformar o que vi na Xerox [PARC] em realidade."

Era uma confissão fascinante. Steve nunca foi do tipo que gosta de analisar seus erros. Mas, durante uma conversa pública com um amigo a quem todo mundo (com exceção do próprio Jobs) agora via como o líder da indústria de computadores, ele demonstrou arrependimento. Mais adiante, chegou a pegar uma matéria que havia recortado da *Newsweek* para se certificar de que Bill não havia se sentido ofendido pela afirmação do autor de que ele não era mais seu amigo. "Rasguei isso aqui e pretendia lhe telefonar antes de saber que iríamos nos reunir para essa entrevista", disse, acenando com o papel como um advogado em um julgamento. "É uma mentira completa, e não consigo imaginar de onde tiraram isso."

Steve ficou mais animado quando começamos a discutir se algum dia seria possível produzir outra máquina revolucionária como o Mac. É claro que esse era o tipo de produto que mais despertava seu interesse. Desde o início, ele sempre quis criar dispositivos capazes de transformar a computação por completo. “Basicamente”, explicou, “a indústria do computador pessoal está pegando o que já existe e fazendo atualizações estéticas ou aumentando a velocidade de suas máquinas. Hoje, dou mais valor a isso do que já dei no passado. Mas também acho que o verdadeiro truque, a verdadeira necessidade de manter nossa indústria saudável, é equilibrar esses avanços com alguns grandes passos. Eu me preocupo com os grandes passos, e também de onde eles vão sair”. Depois, acrescentou: “De vez em quando, quem detém o padrão precisa de um chute no traseiro. [Aliás], isso é ótimo para o criador de inovações. Se ele estiver certo, encontrará um grande pote de ouro e a possibilidade de dar sua contribuição para o mundo.”

Bill não era obcecado pelo revolucionário. Ele sabia que havia algum espaço para tecnologias ousadas e que a natureza da indústria tecnológica — aliás, a natureza humana — garantia a produção desses marcos. Mas, no transcorrer da entrevista, ele deixou claro que sua maior preocupação eram as dores de cabeça que tais rupturas causavam às empresas que usavam seus programas: “Tudo o que eu quero é um carro capaz de trafegar nas ruas que temos hoje. Estou nesse caminho evolucionário.” Os grandes investimentos que as empresas americanas haviam começado a fazer em computadores pessoais e em aplicativos críticos para executar suas operações “constituem uma dinâmica muito peculiar”, disse. “Daqui a cinco anos, não vai ser possível encontrar software para empresas em nenhuma loja Egghead Software para seis tipos diferentes de desktops. Eu ficaria impressionado se encontrasse para mais de um tipo de computador de grande sucesso, e talvez mais uns dois. Mais do que três, seria chocante.”

Quando Steve deixou a Apple em 1985, a principal competição no negócio de hardware era uma batalha para desenvolver a melhor máquina; presumia-se que quem quer que fizesse aquilo atrairia mais consumidores.

Todavia, seis anos mais tarde, o jogo já não era mais esse, fato que Steve só então começava a entender, diante das dificuldades que estava tendo com o computador da NeXT. O objetivo agora era atender às necessidades dos consumidores corporativos no uso de seus milhões de máquinas. Essas empresas dependiam cada vez mais de seus PCs, que rodavam programas desenvolvidos sob medida para ajudar na execução de operações complicadas sobre bases de dados colossais. Elas precisavam que esses programas rodassem em cada nova unidade. O custo de migrar os dados para que eles funcionassem, por exemplo, em um computador da NeXT (que não rodava o Windows) teria sido exorbitante, não apenas em relação ao custo financeiro da reprogramação, mas também analisando-se o custo da oportunidade perdida em razão do tempo necessário para a migração. Não era o requinte dos detalhes que atraía os consumidores; na verdade, eles achavam a sofisticação um pouco assustadora. Não, eles precisavam de mais capacidade, mais velocidade, e, acima de tudo, mais confiabilidade.

Pouquíssimas pessoas que escreviam sobre essa nova indústria na grande mídia de fato compreendiam como os computadores pessoais já haviam começado a se tornar máquinas institucionais. O principal motivo era que, no início da década de 1990, a maioria dos jornalistas tinha mais facilidade de apreciar o potencial do software educacional, ou a possibilidade de administrar suas finanças pessoais ou de organizar suas receitas na cozinha "digital", ou como arquitetos amadores poderiam projetar casas modernas apenas com um computador pessoal. Quem não ficaria animado com mais pessoas tendo acesso a esse poder, com o computador servindo de extensão do cérebro, uma "bicicleta para a mente", como Steve dizia? Esse era o lado da computação que dominava as manchetes, um lado que ninguém explorava tão bem quanto Steve.

Bill Gates não foi fisgado por essa visão romântica. Ele via esse fascínio como uma fantasia inocente, incapaz de captar a importância de coisas muito mais sofisticadas que o PC poderia fazer pelas pessoas e seus negócios. Um mercado consumidor pode ser extremamente lucrativo — o número de indivíduos é tão maior do que o de empresas que, se você

conseguir vender o produto certo para eles, vai praticamente fabricar dinheiro. Porém, os computadores pessoais da época ainda não tinham um custo-benefício bom o bastante para atrair a maioria dos consumidores ou causar qualquer mudança significativa em suas vidas. O mercado dos produtos desenvolvidos para empresas, no entanto, era muito diferente. O volume em potencial de vendas representadas pelas máquinas voltadas para o mundo corporativo, com milhares de grandes e pequenas empresas, tornou-se o alvo da estratégia brilhante de Bill Gates. Essas empresas pagavam bem pela confiabilidade e pela consistência que os PCs com-Windows podiam oferecer. Elas também ficavam satisfeitas com melhorias, algo que Bill sabia como lhes dar. Steve elogiava as melhorias, mas era da boca para fora. Elas não o motivavam. O que o estimulava era o conceito de como computadores melhores poderiam oferecer ainda mais potencial a seus usuários.

Essa diferença fundamental entre os pais do computador pessoal ficou clara durante a entrevista. O que não ficou claro — algo que Bill Gates não chegou nem perto de revelar, na verdade — foi como sua profunda compreensão da necessidade que o mundo dos negócios tinha de computadores transformaria o mercado tecnológico nos anos seguintes, eliminando do jogo qualquer um que, como Steve, preferisse se concentrar na estética e nos recursos mais sofisticados dos computadores pessoais. Ainda que ninguém percebesse isso na época, Bill estava prestes a cortar o "pessoal" da computação pessoal. A ironia é que, ao fazer isso, ele acabaria deixando uma lacuna para Steve preencher — em algum momento.

OS ANOS 1990 estavam prestes a se tornar a Era da Microsoft, um período em que uma única companhia ditou a direção de toda uma indústria. A Microsoft tinha uma parceria crucial com a Intel, cujos chips eram os responsáveis pelo funcionamento de quase todas as máquinas que rodavam

o Windows. Mas a combinação entre o sistema operacional e um pacote cada vez mais rico de programas para escritório rendeu à Microsoft uma porta de entrada para corporações que a Intel nunca seria capaz de conquistar. Enquanto a capacidade e a velocidade crescentes dos chips da Intel estabeleciam um ritmo de avanços inexoráveis para a tecnologia, o Windows e outros programas da Microsoft moldavam a aparência e o espírito da computação corporativa. Ao atender a todas as necessidades tanto das companhias da lista da *Fortune* quanto das pequenas empresas, Bill Gates estava se tornando o rei da tecnologia. Andy Grove, o CEO da Intel foi, para seu próprio horror, relegado a um papel secundário de "ancião respeitado" da indústria.

Juntos, Gates e Grove haviam explorado algo que Steve ignorara. Olhando para o horizonte, eles viram que a arquitetura dos PCs melhoraria tanto em performance que seria capaz de dominar quase todo aspecto da computação. No passado, as máquinas de ponta fabricadas para as empresas se baseavam em designs próprios que não se beneficiavam da economia propiciada pelas peças padronizadas produzidas em grande escala. Gates e Grove sabiam que em algum momento — e não demoraria muito — as peças exclusivas e caras dos computadores voltados para a engenharia se tornariam placas de circuito comuns de PCs e que essa evolução acabaria agrupando os minicomputadores usados nas empresas, os mainframes e até os supercomputadores, aquelas máquinas raras e caríssimas usadas para tudo, da modelagem climática ao controle de dispositivos nucleares. (O Watson, da IBM, que em 2011 venceu Ken Jennings — o fenômeno do programa de perguntas e respostas *Jeopardy!* —, é um exemplo desse tipo de máquina com arquitetura baseada na do PC.) Como resultado, praticamente todos os computadores usados pelas companhias na gestão de suas operações mais críticas adotariam versões ampliadas da arquitetura eletrônica de um PC. Todos eram muito mais baratos e fáceis de programar e operar do que os pesados mainframes, pois eram construídos com os mesmos componentes que os PCs e, na maioria das vezes, rodavam uma variação do Windows. Portanto, beneficiavam-se

da economia em constante aperfeiçoamento da produção em larga escala permitida pela combinação da lei de Moore com o crescimento desenfreado do próprio mercado dos PCs.

Nos anos 1990, a Microsoft alcançou a posição de líder incontestável da computação corporativa. E as corporações ficaram muito felizes com a padronização. Em uma corrida desenfreada para aumentar sua produtividade com a ajuda da tecnologia, elas gastavam trilhões de dólares. Em 1991, o montante gasto pelas empresas em tecnologia (124 bilhões de dólares) representava apenas 2% do produto interno bruto. No ano 2000, esse percentual mais do que dobrou e atingiu 4,6%. Quem mais lucrou com isso foi a Microsoft; no mesmo período, sua receita aumentou de 1,8 bilhão de dólares para 23 bilhões, seus lucros subiram de 463 milhões de dólares para 9,4 bilhões, e o preço de suas ações aumentou em 3.000%.

Atolado na NeXT, Steve não desfrutava quase nada dos espólios desse frenesi. É verdade que ele vendeu alguns computadores para empresas, e, quando a internet emergiu como a grande rede mundial, o software WebObjects da companhia se transformou em uma ferramenta útil para o desenvolvimento de sites personalizados pelas empresas. Mas não passava de migalhas. Na maior parte do tempo, Steve Jobs não podia fazer nada além de observar enquanto seu velho amigo/inimigo, um homem muito mais apto às exigências do mercado corporativo, se tornava talvez o empresário mais importante do planeta.

APÓS CERCA DE DUAS horas e meia, encerramos a entrevista. Eu havia acompanhado a carreira de Jobs e Gates por anos, mas reunir aqueles dois concorrentes dinâmicos e teimosos para uma conversa fora como vê-los em três dimensões pela primeira vez. Um tipo de efeito paralaxe na interação entre eles me ajudara a entender e analisar melhor cada um em particular. Talvez eu tenha conseguido enxergar mais nuances porque eles não estavam

lá para me vender nada. A proximidade e a competitividade inata geraram demonstrações espontâneas de inteligência, opiniões contundentes e até uma atmosfera amistosa que eles não teriam se permitido em outro ambiente.

George Lange, que havia passado a maior parte do encontro andando em círculos ao redor dos dois com a câmera na mão, queria uma pose para a foto de capa. Não tínhamos muito tempo — Bill dizia que precisava chegar ao aeroporto de São Francisco a tempo de pegar um voo para-Seattle. George pensara em fotografá-los do lado de fora, mas havia decidido que a escada principal na sala de estar, com sua curvatura acentuada, daria um efeito melhor para a capa e explicou isso aos dois. Bill nunca fora muito exigente com fotos para a imprensa — para ele, o mais importante era que as sessões fossem rápidas. Steve, por sua vez, se considerava um tipo de especialista autodidata naquela forma de arte. As discussões mais intensas que tive com ele ao propor matérias para a *Fortune* eram sobre fotografia. Ele sempre dava sugestões sobre as fotos que acompanhariam um artigo, em especial no que diz respeito ao estilo a ser adotado para a foto de capa. Podia ser extremamente vaidoso em relação a como era retratado e sempre queria ter a última palavra não apenas sobre quem faria as fotos, mas sobre *como* seriam tiradas. Desta vez, porém, ele não criou caso, simplesmente subiu os degraus de argila vermelha e se sentou. Bastou George olhar para ele para exclamar: "Steve, você está descalço! Não vai querer calçar alguma coisa para a capa da *Fortune*?" O fundador da Apple deu de ombros e respondeu: "Certo, tudo bem." Ele subiu as escadas correndo, calçou um par de tênis e voltou — com os cadarços desamarrados.

Depois da foto, eu disse a Bill que o levaria rapidamente para o aeroporto no meu utilitário da Volvo, mas tivemos que esperar um momento para que George tirasse uma foto de nós três no quintal de Steve, a ser incluída no editorial da revista. Em seguida, Bill e eu corremos para o aeroporto. Não conversamos muito — percebi que sua mente já se desligara da entrevista e passara para o próximo compromisso.

— Vocês dois se dão muito bem — comentei.

— E por que não seria assim? — retrucou ele. Bill estava preocupado, mas, como sempre, era educado. — Obrigado. Fiquei muito feliz por termos feito isso — completou ele ao sair apressado do carro.

A foto de George acabou se tornando minha favorita das muitas reportagens de capa que fiz com Bill ou Steve. Os corrimãos de ferro fundido circundando os dois magnatas cibernéticos, sentados ombro a ombro nas escadas, Steve um degrau acima de Bill. Suas expressões me parecem despretensiosas e revelam muito de suas personalidades. Bill parece satisfeito consigo mesmo e até um pouco arrogante. E Steve, que seria capaz de vender a Golden Gate Bridge a qualquer pessoa (isto é, exceto a Bill), tem o sorriso travesso de um jovem que nunca ficaria velho demais para deixar de fazer travessuras.

Apesar das preocupações profissionais de Steve, ele tinha razões para sorrir. Mesmo sem rumo na carreira, começava a se estabelecer na vida pessoal de uma forma que lhe dava grande satisfação. Sua filha Lisa acabara de ir morar com ele e Laurene. Da parte dele, era um momento complicado de reparação, já que fora imaturo e irresponsável ao negar a paternidade dela. E a chegada iminente do filho, Reed, estava causando naquele homem tão atípico uma excitação muito normal. Reed era seu primeiro filho planejado, e, quando nasceu, em outubro, Steve reagiu como muitos pais — tornou-se um "especialista", daquele jeito muito sério que diverte os pais que já passaram pela experiência. "Eles eram os típicos pais de primeira viagem", lembra Mike Slade. "Faziam tudo errado. Eram hippies, certo? O garoto passava o tempo todo na cama deles e só era alimentado com leite materno. Então, o que o moleque fazia? Berrava o tempo todo, porque estava sempre com fome, porque dããã, certo? Uma semana depois, os dois pareciam sobreviventes de um campo de concentração."

"O próprio Steve é um bebezão, certo?", continua Slade. "E o cara não estava conseguindo dormir. Então, ele ficou maluco. Era como se tivesse passado por todas as técnicas do manual de treinamento de tortura da CIA.

Não estou brincando. Uma semana depois do nascimento de Reed, ele começou a dizer: 'Preciso contratar um presidente e um diretor de operações. Preciso fazer isso. Ah, é demais para mim.'" Mas mesmo isso era um reflexo do prazer comum que o filho estava lhe dando e da seriedade com que o criaria.

Havia outra razão por trás da felicidade de Steve, embora ninguém — nem o próprio — a compreendesse na época.

A estratégia de Bill — de conduzir a Microsoft de forma a padronizar a indústria visando atender às necessidades do mundo corporativo — moldaria todas as tendências da computação nos anos 1990. As estações de trabalho *de fato* viraram PCs. Os mainframes *de fato* se tornaram nada além de séries maiores de placas de circuito montadas com base na arquitetura do PC. Os gigantes da computação daquela década — companhias como a Dell, a Compaq, a HP e a Gateway — produziam uma máquina sem graça após a outra, competindo em aspectos triviais como velocidade, capacidade e tempo de resposta. Os bilhões de indivíduos do mundo que passaram a depender do PC interagiam diariamente com caixas idênticas equipadas com os mesmos chips e que executavam as mesmas tarefas por meio de programas que rodavam no mesmo sistema operacional. Sendo *a* companhia que produzia computadores únicos para indivíduos, a Apple afundava enquanto Sculley e os infelizes CEOs que o sucederam competiam pelo mesmo mercado do qual todo mundo queria uma fatia. No fim da década de 1990, parecia que o cenário orwelliano do comercial "1984" dos Macs havia se tornado realidade. Os Grandes Negócios — assim mesmo, com iniciais maiúsculas — dominavam a computação. Todo mundo usava o que lhes dissessem para usar. O termo "pessoal" havia sido apagado da computação pessoal. Ano após ano, o domínio da Microsoft aumentava a passos inevitáveis e inexoráveis, uma melhoria sem graça após outra. Parecia que o reinado do Windows jamais chegaria ao fim. E a ascensão de Bill Gates era algo tão banal quanto a computação que ele oferecia — pelo menos, era assim que Steve pensava sobre o trabalho de seu rival muito mais bem-sucedido.

É claro que toda essa padronização deixaria uma lacuna. Uma lacuna para alguém que preferia criar máquinas realmente capazes de encantar as pessoas em vez de apenas atender às necessidades de empresas. Uma lacuna para alguém como Steve Jobs. Na época da entrevista, ele ainda estava confuso. O ressentimento pelo tratamento que recebera de Sculley e do conselho da Apple, a frustração pelos fracassos e pela posição secundária da NeXT e a necessidade egoísta de ser uma figura importante em uma indústria cuja direção estava sendo ditada por outra pessoa eram fatores que o impossibilitavam de ver uma saída para seu dilema. Nos anos seguintes, Steve perseveraria no objetivo de fazer da NeXT e da Pixar grandes sucessos. Mas, no fim das contas, encontraria a lacuna deixada por Gates — o espaço para uma companhia que poderia voltar a produzir computadores incríveis para todos nós. E, quando aproveitou a oportunidade ao máximo, foi recompensado com um tipo de bajulação que Gates jamais chegaria perto de receber.

Capítulo 7
Sorte

Woody
Ah, Buzz, você sofreu uma grande queda. Não está raciocinando direito.

Buzz
Não, Woody, pela primeira vez eu estou raciocinando direito.
(olhando para si mesmo)
Você tinha razão. Eu não sou um Patrulheiro do Espaço.
Não passo de um brinquedo. Um brinquedo idiota.

Woody
Ah, não, espera aí. Ser brinquedo é bem melhor
do que ser um Patrulheiro do Espaço.

Buzz
Tá bom.

Woody
Não, é sim. Olha, naquela casa tem um garoto que acha que você
é o maior, e não é porque você é um Patrulheiro do Espaço.
É porque você é um *brinquedo*. Você é o brinquedo *dele*.

(de *Toy Story*)

Meses depois da entrevista de 1991 com Bill e Steve, me mudei para Tóquio com minha família para assumir o cargo de diretor agenciado da sucursal da *Fortune* na Ásia. Eu aceitara o convite em parte porque, no início dos anos 1990, a indústria de computadores tinha ficado um pouco chata, com a Microsoft e a Intel, chamadas de Wintel, praticamente vencendo a guerra pelo domínio da computação pessoal. A inovação parecia estagnada, e o futuro parecia não passar de um jogo de cortes de custos e otimizações de vários clones do PC oferecidos por empresas como Dell, Gateway, Compaq e HP. A Apple havia caído na quase irrelevância.

No entanto, quando voltei para o Vale do Silício três anos depois, muita coisa tinha mudado. Bill Clinton havia vencido a disputa

presidencial e tirado George H. W. Bush da Casa Branca depois de um único mandato. O patrimônio líquido de Bill Gates havia superado a casa dos 10 bilhões de dólares, fazendo-o destronar Warren Buffett como o homem mais rico do mundo, de acordo com a revista *Forbes*. John Sculley fora demitido da Apple (mas a companhia continuava irrelevante). E o mundo da computação começava a ficar interessante outra vez. A Netscape Communications havia lançado versões beta do primeiro navegador comercial da internet, o qual chamaria de Navigator, e os termos World Wide Web, pontocom e *URL* começavam a se popularizar. Estava claro que a internet poderia mudar tudo na computação, o que era muito bom para um jornalista especializado em tecnologia e negócios.

Em julho de 1994, mandei um e-mail para Steve contando que a *Fortune* havia me transferido de volta para os Estados Unidos e que eu lhe telefonaria para pôr a conversa em dia assim que tivesse encontrado um escritório e me instalasse. Semanas depois, numa manhã de sábado, quando eu estava sozinho, ainda trabalhando no acabamento do assoalho, o telefone da nova casa tocou.

“Oi, Brent, é o Steve”, disse naquela voz cantarolada e relaxada típica da Califórnia que ele usava ao telefone, tão pseudoalegre que quase soava uma gravação. Logo em seguida, voltou ao tom normal. “Então, você está de volta. O que aconteceu? A *Fortune* ficou com vergonha depois de ter colocado John Sculley na capa como um salvador na mesma semana em que ele foi demitido?” E deu uma gargalhada. Lá vamos nós outra vez, pensei. Ele está me entrevistando. “Venha me visitar”, continuou. “Podemos dar uma caminhada, ou fazer outra coisa.” Respondi que precisava terminar o que estava fazendo, mas que daria para chegar na casa dele em mais ou menos uma hora. “Ok”, retrucou, desligando logo depois.

Quando cheguei à sua casa, Steve andava de um lado para o outro na cozinha com seus trajes costumeiros de verão: trapos esfarrapados, com os forros brancos dos bolsos da frente aparecendo nas áreas puídas e uma camiseta desbotada de mangas compridas da NeXT. (Ele ainda não havia começado a usar as camisas de falsa gola rulê feitas sob medida por Issey

Miyake.) É claro que estava descalço. Um enorme chow chow japonês estava deitado quieto sob uma cara mesa para trabalhos manuais rústica no meio da sala. O cachorro claramente percebeu a minha presença, porém não se mostrou muito interessado.

"Acho que ele não é um cão de guarda", brinquei na esperança de chamar a atenção de Steve. Ele se virou, e aquela foi uma das poucas vezes em nossas dezenas de encontros ao longo dos anos em que falou por alguns minutos sobre amenidades, mas só o bastante para contar que o cachorro era muito velho, que Laurene estava grávida de novo e que ela e Reed não estavam em casa.

"Eu queria contar que estou muito feliz com o primeiro filme animado da Pixar", disse Steve enquanto puxava um banquinho com o pé. Em seguida, fez sinal para que eu me sentasse. "O título é *Toy Story* e ainda vai levar um ano para ficar pronto. Não estou exagerando quando digo que será diferente de tudo que já se viu. A Disney está pensando em fazer dele o grande lançamento de Natal do ano que vem."

QUANDO AS PESSOAS listam as diversas indústrias que afirmam terem sido revolucionadas por Steve, com frequência incluem o cinema, já que a Pixar trouxe uma arte inteiramente nova para as telas. Eu não concordo. John Lasseter e Ed Catmull foram os homens que introduziram os gráficos computacionais em 3-D nos filmes e reinventaram a arte de contar histórias por meio de animações.

Dito isso, Steve ainda assim teve um papel fundamental no sucesso da Pixar. Sua influência foi restrita, pois eram Catmull e Lasseter os responsáveis por moldar a Pixar, e não Steve. Contudo, por ironia, essa restrição o deixou livre para fazer o que só ele podia fazer de melhor, e ele o fez de forma brilhante.

Igualmente importante para a trajetória de sua vida foi o que ele aprendeu ao observar Lasseter, Catmull e seus talentosíssimos funcionários montarem sua magia. Na Pixar, especialmente quando a companhia iniciou a caminhada que a levaria a produzir longas-metragens, Steve começou a absorver uma abordagem empresarial que o tornou muito mais eficaz no retorno para a Apple em 1997. Foi durante esses anos que seu estilo de negociação adquiriu uma nova sutileza — sem perder a coragem impetuosa. Foi ali que ele passou a entender o significado de trabalho em equipe como algo muito mais complicado do que mandar em pequenos grupos, ainda que sem deixar para trás a capacidade de liderar e inspirar. E foi ali também que passou a desenvolver a paciência, tampouco tendo perdido a intensidade memorável e motivadora pela qual ficou conhecido.

Steve com certeza teve sorte por tudo ter acontecido do jeito que aconteceu na Pixar, uma empresa que ele comprou por capricho, como uma aposta paralela, se destacou em um negócio que ele não pretendia explorar e o deixou muito mais rico do que a empresa que encarava como o verdadeiro projeto de sua vida. Ed Catmull refletiu muito sobre o papel da sorte em uma grande companhia e em como os empresários a aproveitam. Tudo depende de sua preparação, observa ele, e de criar uma cultura capaz de se adaptar ao inesperado: “Essas coisas sempre vão acontecer. A diferença é como tirar proveito delas.” Steve a aproveitou muito bem, e em parte pela sua maior sorte: ter trabalhado com Lasseter e Catmull. Sob muitos aspectos, o que ele fez com os princípios que absorveu deles funcionaria como um catalisador para seu sucesso posterior na Apple.

JOHN LASSETER TINHA uma relação de amor e ódio com a Disney. Na adolescência, havia trabalhado na Disneylândia e, depois de se formar no California Institute of the Arts, arranjou um emprego como animador na empresa. Embora adorasse o privilégio de trabalhar com alguns dos maiores

animadores do passado histórico da Disney, detestava a administração rígida da empresa: "A gerência era um saco com a gente. Eles basicamente me demitiram."

Isso fez com que Lasseter desse um ultimato a Peter Schneider quando este tentou convencê-lo pela terceira vez a voltar para Burbank: só voltaria a trabalhar para a Disney se eles fizessem um filme *com* a Pixar. Para seu crédito, Peter Schneider o levou a sério e chamou Catmull para uma visita a seu escritório em Burbank e lhe disse que achava que era hora de a fazerem um filme juntos. Catmull o fez entender que na época a Pixar só tinha condições de produzir um especial de meia hora para a TV. Schneider retrucou em tom de zombaria: se eles podiam oferecer trinta minutos de ótimo entretenimento, também poderiam oferecer 75. Catmull engoliu em seco, porém concordou.

Agora dependia de Steve negociar um acordo com Jeffrey Katzenberg, o poderoso diretor de animação da Disney. Barganhar com a Disney seria uma prova difícil tanto para suas habilidades de negociação quanto para sua autodisciplina. Ambos sabiam que a Disney era quem dava as cartas. O célebre estúdio passava por um período glorioso. A partir de 1989, a equipe de Katzenberg produziria um sucesso após outro durante cinco anos: *A pequena sereia*, *A Bela e a Fera*, *Aladdin*, *O estranho mundo de Jack* (baseado numa história de outro animador que havia deixado a companhia, Tim Burton) e *O rei leão*. Embora admirasse o trabalho de Lasseter e sentisse muito por ele não querer voltar para a Disney, Katzenberg sabia que sua empresa poderia sobreviver muito bem sem um filme da Pixar.

Já Lasseter, Catmull e todos da Pixar estavam cientes de que um filme para a Disney provavelmente seria a única chance de a empresa sobreviver. A negociação era a última oportunidade deles, e seu destino estava nas mãos de Steve. Catmull e Lasseter estavam confiantes. Por anos, Steve fora o responsável pelas negociações da Pixar. "Ele era durão", relembra Lasseter. "Entrava numa sala e dizia: 'Quem de vocês tem autoridade para comprar nossos computadores?' Se a resposta fosse ninguém, ele simplesmente encerrava a reunião. 'Só quero negociar com quem possa fechar o acordo',

disparava e então saía. Nós sempre dizíamos que ele pegava uma granada, jogava na sala e depois entrava. Chamava a atenção de todo mundo logo de cara."

Mas colocar Katzenberg e Jobs na mesma sala poderia ser uma catástrofe. Os dois tinham egos imensos e estavam acostumados a ter suas vontades atendidas. Katzenberg acreditava que seria o próximo presidente da Disney e assumia responsabilidade total pelo sucesso de seus animadores. Inteligente, autoritário, um chefe difícil, porém ainda assim afável, ele também compartilhava a mesma certeza de Steve em relação a suas opiniões pessoais. Ao chegar à primeira reunião de negociação com a Pixar, realizada em uma sala ao lado da sua, ele jogou uma cesta cheia de brinquedos para bebê na frente de Steve, que acabara de acompanhar o nascimento de Reed. Era um presente, mas também um sinal claro de quem tinha as chaves do cofre.

Susan Barnes comentou que Steve entrava em qualquer negociação sabendo exatamente o que precisava conseguir e sua posição em relação ao outro lado. Ao negociar com Lucas, ele pôde explorar a necessidade financeira do diretor. Dessa vez, Steve sabia que Katzenberg era quem tinha o poder e que a Pixar precisava de um acordo para sobreviver. Ele iniciou a conversa com certa agressividade, dizendo que queria que a Pixar tivesse participação em todos os aspectos na receita gerada pelo filme, algo que jamais seria conseguido por uma produtora de cinema novata. Katzenberg prontamente rejeitou a proposta.

Os dois discordavam em vários pontos fundamentais sobre o verdadeiro valor da Pixar. Jobs estava convencido de que a tecnologia da companhia tinha o potencial de revolucionar o modelo de negócio da animação, achava que a informatização do processo geraria a redução dramática do custo da produção de filmes animados. Ele se sentia ofendido pelo que encarava como o pensamento conservador da Disney. "Eles erram ao não dar o devido valor à tecnologia", contou-me. "Não sabem de nada." Katzenberg, que como era de se esperar entendia muito mais sobre animação do que Steve, discordava: "Eu não estava interessado na

tecnologia da Pixar", revelou-me anos mais tarde. "Estava interessado no *storytelling* de Lasseter. Luxo Jr., a luminária, tinha mais emoção e humor em um curta de cinco minutos do que a maioria dos filmes de duas horas." Ele parecia nada otimista em relação à possibilidade de redução dos custos. "A ideia de que essa tecnologia é um novo modelo de negócio para a animação é papo-furado. Vamos ver! Os artistas e criadores de narrativas vão continuar querendo mais tecnologia, então a tecnologia atual vai estar obsoleta em dez anos." É claro que ele estava certo. Não importa o quanto implementamos tecnologia na arte de fazer filmes animados, um bom filme sempre será caro. A Pixar gastou cerca de 20 milhões de dólares em *Toy Story* (quantia que não inclui o que a Disney gastou na promoção e distribuição). Segundo rumores, o filme *Universidade Monstros*, lançado pela Pixar em 2013, custou em torno de 200 milhões de dólares, contando o marketing.

Essas diferenças pessoais e filosóficas com o chefão da Disney haviam sido algo que Steve não conseguira administrar na NeXT, onde sua raiva e seu ressentimento ajudaram a sabotar o acordo com a IBM. "O alto escalão da IBM não entendia nada de computadores. Nada. Nada", desabafou ele anos mais tarde, ainda furioso. Nas negociações com a IBM, ele tinha deixado claro para todos da empresa sua opinião sobre eles, um dos muitos erros que cometeu ao exagerar na dose aqui e ali. Contudo, com Katzenberg, ele agiu de forma muito mais calculada. Apresentou seus pontos de vista e foi firme quando necessário: quando Katzenberg pediu os direitos sobre toda a tecnologia de computação gráfica em 3-D da Pixar, Steve disse não. No entanto, na maioria das vezes, concordou em vez de perder o controle com o homem mais poderoso do outro lado da mesa de negociação. A Pixar não ficou com os direitos sobre os filmes nem os personagens, tampouco teve participação nos lucros gerados pelo *home video*, pois Steve ainda não tinha noção do quão grande era o mercado dos *home videos* voltados para famílias. Mas ele conseguiu um acordo: a Disney financiaria a produção de *Toy Story* e teria a opção de financiar mais dois

filmes da Pixar. Já a Pixar teria 12,5% da bilheteria — e uma nova vida. Enfim, a turma da Pixar teria sua chance de fazer um longa-metragem.

STEVE ADORAVA A PIXAR, e adorou especialmente assistir à equipe começar a desenvolver o filme que se tornaria *Toy Story*. Entretanto, não gostava de perder dinheiro. De fato, mais tarde ele admitiu que nunca teria comprado a empresa se soubesse quanto gastaria para mantê-la operando. Assim, no início dos anos 1990, tanto antes quanto depois de fechar o acordo com a Disney, ele considerou possíveis compradores para a empresa, ainda que os poucos compradores em potencial estivessem interessados apenas em sua tecnologia, e não na promessa de produzir filmes. Catmull o observou negociar com diversas companhias, como a Hallmark, a Silicon Graphics e a Microsoft, todas com ideias diferentes sobre como o software da Pixar poderia ajudar a aperfeiçoar sua própria tecnologia. Contudo, nenhum acordo foi fechado. Em nenhum dos casos, Steve fez concessões ao preço exorbitante que atribuíra a Pixar. Os seguidos fracassos nas negociações fizeram Catmull duvidar se ele de fato queria vender a empresa. “Eu via motivos para dar certo. Alguns dos acordos faziam sentido. Não era o nosso sonho, porém estávamos tentando manter a companhia de pé”, lembra Catmull. No entanto, nada foi fechado. “Olhando em retrospecto, eu gostaria de entender o porquê daquilo tudo. Será que ele só estava em busca da confirmação de que havia acertado?” Catmull concluiu que talvez Steve estivesse sabotando os acordos inconscientemente por lealdade à Pixar. “Ele tinha essa noção do que é lealdade e do que significa dar a palavra a alguém. À medida que eu o entendia, percebia como isso influenciava seu modo de agir. Não que ele tenha chegado a fazer análise.”

Catmull nunca discutiu os acordos com Steve do ponto de vista psicológico: “Não costumávamos analisar as coisas. Quando começávamos a entrar no âmbito da sua personalidade, ele simplesmente dizia: ‘Eu sou

quem eu sou.'" Portanto, a teoria de Catmull sobre lealdade continuará sendo apenas uma teoria. Contudo, essa conjectura reflete a complexidade dos sentimentos de Steve na época. Ele estava perdendo muito mais dinheiro do que poderia imaginar, principalmente com a NeXT indo na direção errada. Ainda assim, estava longe de ficar pobre: tinha todo o dinheiro de que precisava para sustentar a família e fazer o que gostava. E, à medida que via *Toy Story* ganhar vida, começou a se apaixonar de verdade pela Pixar. Era uma trégua muito bem-vinda da NeXT, onde tudo era mais intenso e exigia mais dele.

Apesar de não ter muito a fazer por lá, Steve passou a visitar a sede da Pixar uma vez por semana. Catmull escalou a equipe para o filme depois que o acordo foi fechado, um processo que poderia ter sido complicado se considerarmos que a Pixar acabara de encolher de forma dramática com a venda do departamento de hardware. Entretanto, sob o comando de Catmull, não havia "tempo a perder".

Steve não contribuiu com o desenvolvimento da trama de *Toy Story*. Lasseter, Andrew Stanton, Pete Docter e Joe Ranft trabalharam juntos no roteiro, às vezes com a ajuda de outros roteiristas, entre os quais Joss Whedon, que criaria a série de TV *Buffy, a caça-vampiros* e dirigiria filmes como *Os vingadores*. A equipe de *Toy Story* se revelou extremamente produtiva e muito unida. Stanton dirigiria o segundo filme da Pixar, *Vida de inseto*, assim como *Procurando Nemo* e *Wall-E*. Docter dirigiria *Monstros S.A.* e *Up: Altas aventuras*, enquanto Ranft seria coautor e roteirista-chefe de vários filmes até falecer em um acidente de carro em 2005. Os quatro se tornaram o núcleo do que Catmull chama de Brain Trust — um grupo de roteiristas, diretores e animadores da Pixar que oferece críticas construtivas ao diretor em todos os filmes. É uma ideia singular — o Brain Trust não tem nenhum tipo de autoridade, e só se pede aos diretores que ouçam e levem em consideração os conselhos dos membros. Ele acabou sendo uma ferramenta poderosa, ajudando a reformular filmes como *Os incríveis* e *Wall-E*. No entanto, Steve nunca fez parte dele. Catmull o mantinha fora

dessas discussões por achar que a sua personalidade forte comprometeria a imparcialidade do processo.

Vendo Lasseter, Stanton, Docter e Ranft desenvolverem *Toy Story*, Steve testemunhava o auge do pensamento criativo — repleto de erros e becos sem saída. Ele foi sempre encorajador. "Quando errávamos, não era: 'Vocês estragaram tudo!'", conta Catmull. "Era sempre: 'O que vamos fazer para superar isso?' Quando se está sob tensão, algumas coisas dão certo e outras dão errado. Se nada estiver dando errado, é porque você está enganado. Steve acreditava nisso." Era uma grande diferença em relação a Katzenberg, cujas críticas severas faziam o filme pender para um lado mais sarcástico do que a equipe se sentia à vontade para seguir. Na verdade, a relação com a Disney acabou ficando tão difícil que, após uma exibição desastrosa durante uma sexta-feira no fim de 1993, Schneider suspendeu a produção. Por três meses, Lasseter e os outros roteiristas se recusaram a escrever outra versão do filme. Durante o período, Steve e Catmull garantiram que a equipe de produção não fosse desfeita e continuasse recebendo salário. E, quando a produção enfim foi retomada, Jobs brigou por mais dinheiro para acomodar as mudanças necessárias por causa do novo roteiro. As discussões com Katzenberg sobre o orçamento foram acirradas, porém ele e Catmull conseguiram um pouco mais de dinheiro da Disney.

"Acompanhar a nossa colaboração, ver que trabalhávamos melhor juntos, acho que isso estimulou Steve", afirma Lasseter. "Acho que foi uma das principais mudanças quando ele voltou para a Apple. Ficou mais aberto ao talento dos outros, a ser inspirado e desafiado por esse talento, mas também à ideia de inspirá-los a fazer as coisas fantásticas que ele mesmo não podia fazer."

NOS ANOS que se seguiram ao casamento com Laurene e à formação de sua família, Steve fez fortes amizades. Ele não costumava falar desses

relacionamentos, pelo menos de nenhum modo que pudesse revelar muito da vida particular. Ele impunha limites rígidos no que dizia respeito à sua intimidade aos repórteres — aqueles de nós com algum acesso a ela concordávamos em não escrever nada, a não ser que tivéssemos sua permissão para citar alguma história em particular. Ed Catmull e John Lasseter se tornaram dois dos seus amigos mais íntimos, parte de um grupo muito pequeno de pessoas que permaneceriam próximas e queridas até o fim de sua vida.

"Gostei dele logo de cara", contou-me Steve certa vez ao falar de Catmull. Jobs via nele um igual em intelecto. "Ed é um cara calado, e isso poderia ser confundido com fraqueza. Mas não: significa força. Ele é bastante prudente e muito, muito inteligente. Está acostumado a conviver com pessoas muito inteligentes, e, quando você convive com pessoas assim, tende a ouvi-las."

Steve ouvia Catmull. Embora muitas vezes pudesse parecer metido a sabichão, ele sempre tentava aprender mais. Bem-apessoado e profissional, Ed era dez anos mais velho, o que fazia dele não apenas um colega, mas um mentor. Ele mostrou a Steve como um filme era feito, explicando todas as partes e processos que em algum momento se encaixariam. Ele explorava a tecnologia da animação em 3-D com Steve e explicava suas decisões gerenciais com uma sinceridade, sensibilidade e racionalidade que Steve respeitava. Por anos, Ed insistira em tentar contratar profissionais que lhe parecessem mais inteligentes do que ele próprio, e o esforço compensou. "O grupo que reunimos na Pixar é a maior concentração de pessoas notáveis que já vi", contou-me Steve. Contudo, apesar de tudo o que aprendeu com Catmull, ele nunca reconheceu o quanto aprendeu. "O mais perto que ele chegou foi dizer que valorizava o que eu fazia, e que aquilo era muito diferente do que ele fazia", afirma Catmull.

A amizade deles era sincera e de poucas palavras, possibilitada em grande parte pela maturidade de Catmull. "Steve e eu nunca discutíamos. Nós discordávamos; eu ganhei muitas vezes, e ele também. Mas, no início, quando ele não demonstrava muita habilidade para lidar com

relacionamentos, eu sempre achava que ele estava apenas discutindo um tópico, e não querendo provar quem estava certo ou errado. Muitas pessoas amarram seus egos a determinada ideia, e isso atrapalha o aprendizado. É preciso se separar da ideia. Steve fazia isso.”

Os dois acabariam se conhecendo bem e trabalhando juntos por 26 anos. Catmull afirma ter percebido mudanças enormes ao longo desse tempo, porém reconhece que Steve também nunca admitiu isso: “Eu o vejo como alguém que, na verdade, estava tentando mudar, mas não expressava isso do mesmo modo que os outros, tampouco conversava sobre o assunto. Ele estava mesmo tentando mudar o mundo. Não dava para perceber que, pessoalmente, era introspectivo.”

O relacionamento de Steve com Lasseter era diferente, mais leve. A amizade surgiu de verdade quando a produção de *Toy Story* começou e o departamento de animação de Lasseter deixou de ser um luxo caro para se tornar o futuro da companhia. Ele e Steve eram da mesma idade e estavam formando uma família. “Viramos pais na mesma época, então foi isso”, explica Lasseter.

No começo da amizade, o fato de Steve ser o patrão e o mais rico fazia dele um tipo de irmão mais velho. Num fim de semana da primavera de 1995, os Lasseter convidaram os Jobs para uma visita à sua casa em Sonoma. Na época, Steve tinha em mente algo radical: abrir o capital da Pixar depois da estreia de *Toy Story*, agendada para o Dia de Ação de Graças. Assim, na primeira noite, depois que as crianças dormiram e Laurene decidira deitar cedo, ele ficou acordado até as quatro da manhã explicando como funcionava o mercado de ações a John e sua esposa, Nancy. “Quer dizer, eu frequentei a CalArts. Não sabia nada sobre aquilo. Então, ele nos ensinou o básico sobre ações, como funcionam, por que as empresas as vendem, quais eram as vantagens para o público em geral, como depois você tem um compromisso com os acionistas e precisa fazer relatórios de lucros, isso tudo. Ele falou sobre IPO, a preparação para uma, o mercado de ações. Detalhou tudo.”

Na manhã seguinte, Steve e John estavam sentados na varanda da casa admirando a vista agradável — cujo único defeito era o Honda Civic 1984 de John, com 340 mil quilômetros rodados. "A pintura estava descascando por causa do sol", conta Lasseter. "Os bancos estavam rasgados, e eu os cobria com camisetas. Steve tinha vindo com seu Jeep Cherokee e conheceu as estradas por onde eu dirigia todos os dias."

— Não me diga que aquele é o seu carro — disse Steve.

— É, sim — respondeu John.

— Você vai e volta da Pixar *naquele* carro? — Lasseter assentiu envergonhado. — Certo. Não, não, não. Não, desse jeito não vai dar.

— Steve — começou Lasseter —, vou ser honesto: não tenho como comprar um carro novo agora. Acabamos de comprar essa casa, e ela já custou mais do que poderíamos gastar. Simplesmente não posso.

"Acho que o pensamento dele foi: 'Ai, meu Deus, estou apostando minhas fichas nesse cara, e ele está dirigindo uma merda de carro... se um caminhão bater nele, bum! Ele morre'", conta Lasseter.

— Ok — retrucou Steve. — Vamos dar um jeito.

Quando Lasseter recebeu o pagamento seguinte, ele veio com um pequeno bônus. "Você tem que usar esse dinheiro para comprar um carro novo", orientou Steve. "Tem que ser um carro seguro, e vai passar pela minha aprovação." John e Nancy escolheram um Volvo, e Steve o aprovou.

Lasseter é um dos maiores *storytellers* do mundo, e Steve amava esse seu lado. O diretor encarava a produção de um filme com o mesmo tipo de cuidado aplicado por Steve ao produzir uma nova peça de hardware. Os dois amavam os detalhes e o acabamento final. Certa vez, durante a produção de *Vida de inseto*, John e Andrew Stanton me contaram sobre a pesquisa feita para estabelecer a forma como um inseto vê mundo. Depois de adaptarem lentes artroscópicas a filmadoras, a equipe visitou todo tipo de cenário, arrastando as lentes que mais pareciam cobras no chão para descobrir a aparência do mundo da perspectiva de uma formiga. Perceberam que na maioria das vezes a grama é translúcida, criando uma tonalidade esverdeada sob a luz. Como é possível enfatizar qualquer coisa

que se queira com a animação, Stanton e sua equipe deram ao seu mundo de inseto um brilho exagerado.

Esse tipo de atenção aos detalhes fascinava Steve. Ele amava as narrativas e os mosaicos visuais montados por Lasseter para cada filme da Pixar e, com o tempo, passou a admirar o modo como os animadores se superavam a cada produção. Steve e Lasseter uniam a curiosidade infantil a uma atenção obsessiva aos detalhes. Na Pixar, Jobs se deu conta de como as duas podiam ser combinadas na composição lenta, paciente e bem-sucedida de uma obra de arte que teria uma vida muito mais longa do que seus criadores.

Semanas antes da IPO da Pixar, Steve levou Lasseter para jantar em um de seus restaurantes japoneses favoritos, o Kyo-ya, no Palace Hotel de São Francisco. "Depois, passamos um bom tempo conversando de pé na beira da calçada", lembra Lasseter. "Acho que já fazia uma hora que estávamos ali, só conversando. Contei que estava nervoso, com um pouco de medo da IPO. Preferiria que pudéssemos esperar pelo segundo filme. E ele olhou para o nada, como costumava fazer, e disse: 'Quando fazemos um computador na Apple, sabe qual é a vida útil dele? Uns três anos? Com cinco anos, ele é um peso de porta. Mas, se você fizer um bom trabalho, o que criar poderá durar para sempre.'"

NO FINAL DE 1994, Steve parou de procurar compradores para a Pixar. Ele não queria abrir mão de algo que claramente se tornaria um negócio muito interessante com o lançamento de *Toy Story*. Entretanto, não tinha noção da proporção que as coisas poderiam tomar até comparecer a uma coletiva de imprensa para o novo filme animado da Disney, *Pocahontas*, realizada na cidade de Nova York em 1º de fevereiro de 1995. Não foi uma coletiva de imprensa banal, comum; ela foi realizada em uma enorme tenda no Central Park, onde o prefeito Rudy Giuliani e o CEO da Disney, Michael

Eisner, anunciaram que a estreia de *Pocahontas*, marcada para 10 de junho, ocorreria bem ali — no parque, de graça, para até cem mil pessoas. E a estreia era apenas um tira-gosto — a campanha de marketing da Disney para o filme, que havia sido desenhado à mão, custaria mais de 100 milhões de dólares.

Steve ficou estupefato. Ele apreciava o lançamento grandioso de um produto, e as apresentações feitas por ele não eram nada se comparadas àquela. Então começou a encarar com seriedade a formulação de um plano audacioso para a IPO das ações da Pixar. Seu objetivo era levantar dinheiro suficiente para que a empresa financiasse as próprias produções cinematográficas, o que lhe permitiria se tornar uma verdadeira colaboradora da Disney, e não uma mera contratada.

A decisão sobre os detalhes da oferta pública inicial obviamente cabia a Steve, e não a Catmull ou Lasseter. Pouco tempo antes, ele havia contratado um novo diretor financeiro chamado Lawrence Levy, um advogado sagaz do Vale do Silício com experiência em patentes. Logo no início, ele e Levy passaram semanas estudando os detalhes das finanças e da contabilidade do cinema para entender como os estúdios ganhavam dinheiro. Como parte do "dever de casa", foram a Hollywood e entrevistaram executivos de outros estúdios sobre orçamentos de filmes e acordos de distribuição. Logo descobriram que, pelo menos naquele momento, a Pixar estava muito longe de ter sucesso numa IPO. Seu desempenho financeiro até ali era de dar pena — a companhia acumulara perdas de 50 milhões de dólares ao longo dos anos, e a receita gerada fora pequena. Seu potencial de receita parecia limitado e arriscado. A Pixar era muito dependente de uma empresa, a Disney, a única detentora dos direitos sobre a tecnologia CAPS e que lhe daria apenas 12,5% da receita obtida a partir da bilheteria de quaisquer filmes que as duas produzissem e vendessem juntas. Além disso, a Pixar parecia avançar a passos de tartaruga, levando quatro anos na produção de um filme que ainda não havia sido concluído. Fora o fato de o mercado cinematográfico ser notoriamente imprevisível. E, por fim, a companhia dependia da criatividade de um

número muito pequeno de profissionais como Lasseter e Stanton, que tinham boas reputações, mas não um currículo relevante.

Com base no que vinha ouvindo dos especialistas em marketing da Disney, Steve ficou preocupado com o potencial de comercialização de *Toy Story*. “A Disney fez para nós uma grande apresentação sobre o marketing”, conta Lasseter. “Eles nos disseram que tinham um grande plano para uma promoção em parceria com a Sears. Steve olha ao redor da sala e questiona: ‘Alguém nesta sala esteve na Sears recentemente? *Alguém*?’ Ninguém levanta a mão. ‘Então, por que fechar um acordo com a Sears? Por que não procurar produtos dos quais gostamos? Não podemos fechar com a Rolex? Ou com o equipamento de áudio de ponta da Sony?’ E a resposta deles foi: ‘Bem, isso é o que fazemos!’ Steve encontrava falhas em todas as ideias deles. E seu raciocínio era lógico. Por que nos associar a produtos que detestamos?” (No fim, o patrocinador mais proeminente seria o Burger King.)

Enquanto a Pixar não tivesse entrado com o pedido para uma IPO na SEC (a comissão de valores mobiliários dos Estados Unidos), Steve se via livre para fazer o possível a fim de atrair o interesse da imprensa especializada para a empresa. Mesmo assim, fiquei surpreso na manhã de um domingo de maio quando o telefone da minha casa tocou e ouvi sua voz. Ele perguntou se eu queria lhe fazer uma visita, mas dessa vez com Greta e Fernanda, minhas filhas de apenas dez e nove anos, respectivamente. “Estou cuidando de Reed esta manhã, e tenho uma coisa legal para mostrar a elas”, explicou.

Quando chegamos, Reed Jobs, de três anos, nos cumprimentou na porta da cozinha enrolado em cachecóis azuis e vermelhos, gritando: “Eu sou um bruxo!!!” Ele corria de um lado para o outro enquanto Steve fazia suco e pipoca para as crianças. Logo depois, ele e eu seguimos os três até a sala de TV, onde Steve colocou uma fita VHS no videocassete. Após uma série de *storyboards* crus, uma versão inicial em cores de *Toy Story* apareceu de repente na tela e a trilha sonora começou a tocar. Eu já tinha visto *storyboards* nas paredes da Pixar, mas nenhuma animação até então. Era

espetacular e diferente de tudo o que eu já vira em vídeo. As três crianças se sentaram no chão em êxtase diante da TV. Assistiram ao filme inteiro, apesar de apenas metade dele estar completo e o restante ter sido composto por traços e renderizações incompletas.

Quando terminou, Steve me disse que nem o conselho da Pixar havia assistido àquilo tudo. Não acreditei muito. (Mais tarde, Lasseter revelou que Steve o mostrara a todos: "Ele era impossível!" Larry Ellison, amigo de Jobs e fundador bilionário da Oracle, disse que assistiu a onze versões.) Ele logo me deixou de lado e se voltou para as crianças. Estava trabalhando, conduzindo uma pesquisa de mercado a seu estilo. "E aí? O que acharam?", perguntou às meninas. "É tão bom quanto *Pocahontas*?" Greta e Fernanda assentiram, muito animadas. "Certo. É tão bom quanto *O rei leão*?" Fernanda pensou um pouco: "Acho que não consigo decidir até ver *Toy Story* mais umas cinco ou seis vezes."

Steve adorou a resposta.

EM 9 DE AGOSTO, Steve teve outro golpe de sorte, quando uma pequena empresa chamada Netscape Communications abriu o capital. O produto da companhia, o primeiro navegador popular da internet, era revolucionário, porém parecia não haver uma forma óbvia de se obter grandes lucros com ele. Não importava: o entusiasmo do público pela tecnologia e por essa nova queridinha chamada internet estava prestes a explodir. As ações da Netscape foram oferecidas a 28 dólares e fecharam o dia a 58,25 dólares, avaliando a nova companhia em 2,9 bilhões de dólares.

Depois da IPO da Netscape, a Pixar não parecia mais uma aposta tão fraca. O Robertson, Stephens, um banco de investimentos de São Francisco, aceitou subscrever a IPO e pediu um prospecto à SEC em outubro. Steve decidiu apostar ainda mais na sorte e agendou a oferta pública inicial da Pixar para 29 de novembro de 1995, apenas uma semana

depois da estreia de *Toy Story*. Se o filme tivesse sido um fracasso, a IPO teria sido um desastre e todos os esforços de Steve para dar uma base mais sólida à Pixar teriam sido inúteis.

Mas é claro que não foi isso o que aconteceu. *Toy Story* se tornou uma obra de arte, um filme comovente e engraçado, de relevância tão duradoura que o American Film Institute o incluiu na lista dos cem melhores filmes americanos. E a IPO da Pixar na semana seguinte também foi um baita sucesso, arrecadando 132 milhões de dólares e dando à empresa uma capitalização de mercado de 1,4 bilhão de dólares. Lasseter, Catmull, Steve e outros pixarianos se reuniram para acompanhar a negociação na sede do Robertson, Stephens, no centro de São Francisco. Pouco depois do sino de abertura, quando as ações começaram a ser vendidas acima do preço de 22 dólares estabelecido pelo banco, Catmull viu Steve pegar o telefone na sala ao lado. "Alô, Larry?", disse ele com o aparelho na mão quando seu amigo Ellison atendeu. "Consegui." Steve, o proprietário de 80% da Pixar, estava bilionário.

EMBORA gostasse de trocar figurinhas e disputar com Ellison, que na época era um dos homens mais ricos do mundo (e continua sendo), não era o dinheiro que deixava Jobs animado em relação à Pixar. O que o animava tanto era voltar a participar da criação de um produto lindo e de grande sucesso que empregava uma nova tecnologia brilhante com um potencial aparentemente ilimitado. Ele amava o fato de ser mais uma vez um arquiteto de algo que o mundo não podia deixar de reconhecer como um empreendimento extremamente criativo. Steve não se sentia assim havia muito tempo — pelo menos desde o lançamento do Macintosh, onze anos antes.

O incrível sucesso de *Toy Story*, e da Pixar em geral, também tinha um grande significado pessoal para Steve. Ele sempre quisera fazer produtos

que amasse e, ao mesmo tempo, considerasse úteis. Isso é parte da razão pela qual as coisas nunca pareceram tão mágicas na NeXT; ao contrário de Bill Gates, ele não conseguia se dedicar de corpo e alma à criação de um produto que satisfizesse um mercado em particular, mas não suscitasse sua admiração. O computador da NeXT e os softwares seguintes eram admiráveis e tinham elegância e beleza a seu jeito, porém seu público-alvo eram as instituições, e não as pessoas. Com *Toy Story*, pela primeira vez na vida, ele participara da criação de um produto que também podia agradar a uma jovem família como a sua. Laurene estava grávida de Erin, a segunda dos três filhos que tiveram. Steve se deleitava com o fato de *Toy Story* ser algo capaz de encantar os seus filhos, e até os seus netos.

Em retrospecto, o fato de o filme ter sido o início da ressurreição profissional de Steve parece muito apropriado. Sua trama estabeleceu a fórmula da Pixar: um personagem carismático causa a própria desgraça, muitas vezes por arrogância; mas então ele (ou ela, depois que a Pixar enfim fez *Valente*) supera a fraqueza com bondade, coragem, inteligência, criatividade ou qualquer combinação dessas qualidades, obtendo a redenção que faz dele — ou dela — um brinquedo (ou formiga, carro, peixe, princesa, monstro, robô, rato, super-herói!) ainda melhor e mais completo. As desventuras do herói muitas vezes envolvem algum tipo de exílio, como acontece em *Toy Story* quando Woody "sem querer" derruba Buzz no quintal de Sid e depois precisa se unir a ele em uma fuga de arrepiar do menino malvado. Os paralelos com o exílio de Steve da Apple são óbvios.

O filme também devolveu a autoconfiança a Steve. Conversamos em diversas ocasiões nos meses seguintes à IPO, e seu êxtase em relação aos resultados era visível. Ele falava sobre o que havia acontecido na Pixar — e sobre seu papel no sucesso dela — com grande orgulho. Foi generoso ao fazer uma doação significativa de ações a Catmull e Lasseter, e em dezembro entregou pessoalmente um cheque com um salário extra a cada funcionário da Pixar. Com certeza alguns resmungaram por não terem recebido ações. E obviamente Steve assumia mais crédito pelo sucesso da

empresa do que merecia. No entanto, até Alvy Ray Smith, o parceiro original de Catmull que deixara a companhia após bater de frente com Steve, mais tarde admitiria que a Pixar não teria sido bem-sucedida sem ele. “Deveríamos ter fracassado”, disse Alvy a um entrevistador. “Mas, para mim, parecia que ele não estava disposto a sofrer outra derrota. Não aguentaria.”

Contudo, por mais feliz que estivesse ao colher os frutos do sucesso da Pixar, Steve logo se concentrou em outra coisa. Ele tinha outro motivo para me conceder todas as conversas que tivemos depois da IPO: estava começando a pensar em sua antiga empresa de Cupertino.

Capítulo 8
Os bons, os maus e os idiotas

Graças ao improvável e deslumbrante sucesso de *Toy Story* e da IPO da Pixar, Steve se viu outra vez em evidência. Recebeu mais crédito do que merecia, mas Ed Catmull e John Lasseter não se incomodaram. Agora que a Pixar tinha uma base financeira sólida, os dois estavam muito felizes com a expectativa de produzir seu próximo filme, *Vida de inseto*, sem precisar se preocupar com o destino da companhia. Para o restante do mundo, parecia que Jobs redescobrira seu toque de mágica. O sucesso de *Toy Story* acrescentava um novo brilho ao mito Steve Jobs.

Restava saber se o sucesso da Pixar de Steve não passava de uma daquelas anomalias que só acontecem uma vez. Para um homem que se tornaria sinônimo dos maiores retornos triunfais americanos, o Steve Jobs de 1996 tivera bem pouco sucesso neles. O Apple II fora sucedido pelo Apple III e pelo Lisa, ambos fracassos. O Mac se tornou um sucesso apenas nas versões mais robustas introduzidas por John Sculley. Seu retorno triunfal mais notório, a NeXT, a empresa que ele criara para ser uma versão idealizada da Apple, provara-se um completo anticlímax.

A Pixar lhe dera alguma redenção, mas Steve já estivera no topo do mundo antes. A questão naquele momento era se ele seria capaz de lidar com isso melhor do que no passado. Será que repetiria os mesmos erros? Ou — para falar na linguagem da Pixar — faria como Woody em *Toy Story* e aprenderia sua lição no exílio? Steve conseguiria controlar seu ego, relacionar-se com as pessoas ao redor, derrotar os inimigos e reemergir como um verdadeiro herói?

APÓS O FRACASSO do acordo com a IBM em 1992, os últimos quatro anos da NeXT tiveram algo de tragicômico. Steve experimentou tantas estratégias diferentes que a companhia se viu sem rumo. Criou um computador mais barato, em formato de caixa de pizza, chamado NeXTstation que não foi a lugar algum. Em seguida, ele e sua equipe decidiram desenvolver outro modelo com base em um novo microprocessador chamado PowerPC — o mesmo usado nos últimos Macs da Apple. Contudo, no fim das contas, decidiram que não havia um mercado para a máquina — não se chegou a fabricar nem mesmo uma.

Às vezes, Mike Slade, que foi diretor de marketing da NeXT durante algum tempo, tinha saudade de sua antiga empresa, a Microsoft, que, de acordo com ele, "era como os Yankees. Trabalhar para a NeXT era como ser o primeiro arremessador no Florida Marlins de 1998, um time que ganhou, tipo, o quê? Cinquenta jogos? Na época, Steve era um cara de que ninguém se lembrava. Era como Brian Wilson [depois de ter deixado os Beach Boys], alguém que havia perdido o brilho, alguém do passado. Virou um cara irrelevante no mundo da tecnologia. Ele estava no negócio errado. Veio ao mundo para vender computadores para pessoas, e não para gerentes corporativos de TI".

Steve tinha excelentes instintos para o marketing, mas eles estavam sendo desperdiçados em uma companhia que não criara nenhum produto que poderia competir com os outros. Certo dia, ele disse a Slade que queria "começar uma briga" com a Sun. Então, incumbiu-o da tarefa de pedir a dois programadores que criassem um programa bastante simples para uma base de dados — um deles usaria um computador da NeXT e o software da companhia; o outro, uma estação de trabalho da Sun e sua implementação do Unix, o Solaris. Slade filmou o trabalho dos programadores. O programador que usou o computador da NeXT concluiu a tarefa tão mais rapidamente que o concorrente que teve tempo de jogar vários jogos no computador. O vídeo mostrava o programador na estação de trabalho da Sun murmurando "Hum, só falta resolver mais umas coisinhas" enquanto

seu prazo chegava ao fim. A NeXT encomendou oito anúncios de uma página inteira ao *The Wall Street Journal*, gastando o orçamento de marketing da companhia para o ano todo de uma vez. O resultado? "Uma baita publicidade que deu várias merdas, exatamente como Steve previra", lembra Slade, contendo o riso. Scott McNealy, da Sun, foi a público se queixar do marketing "imaturo" da NeXT. "O que as pessoas não entendiam é que Steve podia ser igualmente brilhante quando era preciso pensar pequeno", diz Slade. "Eu criei uma estratégia de marketing elaborada, e ele disse: 'Não. A única coisa que importa é começar a briga.' E ele estava certo."

Embora tivesse momentos de verdadeiro brilhantismo, ele continuava se equivocando com os detalhes da administração da companhia. A série de erros gerenciais cometidos por Steve alcançou o clímax quando ele contratou um inglês tagarela chamado Peter van Cuylenburg para gerir as operações de rotina da companhia. O conto do PVC, como ele era chamado, mostra como Steve podia perder o foco. Após ter decidido por impulso que precisava urgentemente contratar um presidente para a companhia, ele entrevistou uma série de candidatos cujo histórico mal se deu ao trabalho de checar antes de escolher Van Cuylenburg, um veterano da Xerox e da Texas Instruments que já havia rejeitado uma oferta de emprego por fax. Steve demonstrou sua veneração por Cuylenburg na declaração para o jornal *The New York Times*: "Se eu estivesse prestes a ser atropelado, não me preocuparia, pois sei que [Peter] estaria no comando da NeXT."

No fim das contas, foi Cuylenburg quem acabou sendo atropelado — pelo menos no sentido figurado. Ele prometera dar uma estratégia clara à NeXT, mas não foi o que aconteceu. Concentrando-se em detalhes, Van Cuylenburg encontrou resistência da parte de alguns funcionários, que achavam que ele estava mais interessado nos processos burocráticos do que nos produtos. Pior: ele e Steve pareciam discordar com frequência. Investidores como a Canon (que injetara 100 milhões de dólares na empresa em 1989) queixavam-se de não saber quem administrava a

companhia — Jobs ou Van Cuylenburg. A equipe também recebia ordens diferentes — pelo menos dois dos principais executivos acreditavam que o inglês tentara vender a companhia à Sun Microsystems sem o conhecimento de Steve. Van Cuylenburg insiste em que isso não aconteceu, e o CEO da Sun na época, Scott McNealy, nega que as duas companhias não tenham nem chegado perto de um acordo. Mas não há dúvida de que os dois não formaram uma equipe administrativa bem-sucedida. PVC não ficou muito tempo na NeXT.

Pouco depois de ele ter deixado a companhia, Steve, um absoluto “homem do hardware”, tomou a dura decisão de encerrar a produção de computadores da NeXT. O design exterior dessas máquinas era sua maior paixão, e ele tinha muito orgulho da beleza e da funcionalidade dos computadores produzidos sob sua supervisão. No entanto, as elegantes máquinas da NeXT não estavam vendendo. Com relutância, Steve fechou a divisão de hardware, demitiu metade do pessoal e, através de um acordo negociado por Jon Rubinstein, passou as peças de hardware e os equipamentos restantes da fábrica para a Canon. A fábrica da Fremont foi colocada no mercado para arrendamento ou venda como o que fora antes: um galpão sem nada de especial. O sonho original — de que a NeXT criaria o próximo grande computador do mundo — chegara ao fim. “Acabamos nos perdendo na tecnologia”, Steve me diria mais tarde.

Não havia como esconder o fracasso da NeXT e tampouco o fato de que o principal responsável por isso era Steve. Aquele foi o ponto mais baixo de sua carreira. Ele estava frustrado por ter falhado e, de forma pouco característica, não conseguia disfarçar a decepção. Certo dia, Ed Catmull leu um comunicado da NeXT à imprensa que, segundo ele, falava sobre “como a NeXT estava *muito feliz* por vender software para servidores com informações do governo, ou central de dados, ou qualquer outra coisa boba do tipo. Li e pensei: ‘Caramba, isso deve estar acabando com Steve.’ Então, telefonei para ele. Nós nos encontramos em um restaurante japonês em Palo Alto, e falei: ‘Este não é você, Steve.’ Ele respondeu: ‘Ahhhhh, eu sei!

Detesto isso. Quer dizer, gerentes de TI são caras legais, mas, meu Deus, isso é terrível!'"

Em público, Steve tentava retratar essa mudança como uma aposta ousada no software da companhia, em particular no sistema operacional NeXTSTEP, que, de acordo com ele, não tinha "concorrente". Mas dessa vez seu sofisma não passou despercebido pela mídia — nem pelos concorrentes, como a Microsoft, que supostamente não existiam.

Steve não fechou a companhia inteira. Da mesma forma que nunca desistira da Pixar, ele nunca desistiu por completo da NeXT. E, assim como havia feito na produtora de animações, decidiu explorar duas estratégias paralelas. Sem muito compromisso, ofereceu a companhia à Sun (outra vez), à Hewlett-Packard e até à Oracle de Larry Ellison, mas nada aconteceu. Ao mesmo tempo, continuava pressionando Avie Tevanian e sua equipe de software. Ele de fato acreditava que tinha a melhor equipe de desenvolvedores de sistema operacional no mercado e ainda esperava que o mundo dos computadores voltados ao mercado de trabalho abraçasse o NeXTSTEP. Com isso, os desenvolvedores continuavam corrigindo falhas no sistema operacional e trabalhando para torná-lo compatível com outros processadores, como a família Pentium da Intel, o PowerPC da IBM e o Motorola. Steve se preocupava muito em encontrar uma forma de dar retorno financeiro aos investidores, que haviam fornecido quase 350 milhões de dólares em capital de giro. Não conseguir lhes pagar ao menos o investimento inicial seria o golpe derradeiro para sua credibilidade como empreendedor, em especial se um dia tentasse começar outra empresa de computação. Portanto, esperou para ver aonde o NeXTSTEP — e a fabulosa equipe de desenvolvedores de Avie — iria levá-lo.

Em 1996, começou a parecer que seus esforços poderiam gerar ao menos uma compensação modesta. A equipe de Avie havia desenvolvido outro software que estava recebendo muitos elogios. O WebObjects era uma ferramenta para o desenvolvimento de sites comerciais e outros programas on-line a partir de módulos de código pré-compilados chamados "objetos", que aceleravam o processo de desenvolvimento e

permitiam a reutilização de componentes padronizados. Essa capacidade representava uma vantagem especial para a criação de lojas on-line, e a rede mundial de computadores estava cheia de desenvolvedores de software independentes e programadores empregados por empresas para desenvolver sites que tivessem um componente comercial. O negócio havia crescido tão rápido que as vendas das licenças do WebObjects passaram a gerar mais receita do que as do NeXTSTEP. Enfim, a NeXT podia dizer que estava gerando um pequeno lucro operacional. Steve chegou a abordar Merrill Lynch para apoiar uma possível IPO. Mais uma vez, a companhia de Jobs começava a encontrar o rumo ao se transformar em algo que ele não pretendera que ela fosse no início.

POR VOLTA DA MESMA ÉPOCA — para ser mais preciso, no Dia da Mentira de 1996 —, o ex-capitão da Força Aérea Fred Anderson chegou à sede da Apple Computer, na Infinite Loop, nº 1, Cupertino, para seu primeiro dia de trabalho como diretor financeiro. O que ele encontrou foi um desastre.

"Era como uma casa pegando fogo" lembra Anderson.

Na época com 52 anos, Anderson tivera um cargo semelhante em uma companhia de serviços de computadores chamada ADP localizada em Roseland, Nova Jersey. A ADP era como uma máquina bem-lubrificada, mas seus negócios — a oferta de serviços de gerenciamento de dados para outras grandes corporações — eram prosaicos para o mundo da alta tecnologia. Anderson havia passado quatro anos na companhia e, durante o período, solucionara tudo o que requeria sua atenção e suas habilidades especiais. Estava entediado. No entanto, ele e a esposa, Marilyn, haviam passado anos renovando e ampliando sua casa estilo Tudor tradicional em Essex Falls, Nova Jersey, e Anderson começava a se estabelecer na vida tranquila de um típico figurão da indústria da Costa Leste. Ele não estava atrás de um novo emprego. Foi então que uma firma especializada na

contratação de executivos o procurou em nome da Apple Computer. A companhia de Cupertino começou a cortejá-lo de forma agressiva pouco depois de o CEO Michael Spindler ter demitido do nada o diretor financeiro anterior da empresa em novembro de 1995.

A Apple Computer sempre tivera um significado especial para Anderson e sua esposa. Julgando pela aparência, Fred Anderson tinha tudo para ser o que as pessoas hoje chamariam de "fanático" pela Apple. Ele parecia o típico diretor financeiro corporativo desajeitado: alto, sereno, com cabelos meticulosamente penteados e um grande adepto de calças sociais e camisas engomadas com monograma, ou, quando de folga, calças cáqui e camisas polo. Contudo, ele e a mulher eram usuários leais de Macintosh e, desde a fundação da Apple, sempre tiveram um carinho especial, quase romântico, pela empresa. Fred era do sul da Califórnia, enquanto Marilyn se formara na Universidade de Stanford, o que os colocara bem perto do Vale do Silício. Além disso, sempre haviam alimentado o desejo de voltar para a Costa Oeste.

Dessa forma, Anderson ouviu o que a Apple tinha a dizer. Como tudo o que se passava na empresa durante a época, seu recrutamento envolveu um pouco de drama. Mesmo o tendo procurado, o conselho da Apple não se deu ao trabalho de dizer a Anderson que a companhia estava secretamente negociando uma fusão com a Sun Microsystems. Ele poderia ter percebido que havia algo de errado quando sua primeira conversa por telefone com Spindler, um alemão rude apelidado de "o Diesel", ocorreu enquanto o executivo se recuperava no hospital de um problema de saúde causado por estresse extremo. Spindler seria demitido nas semanas seguintes. Depois disso, Anderson foi abordado para ser a primeira contratação importante do novo CEO da Apple, Gil Amelio, um ex-executivo de uma companhia de semicondutores que passara a integrar o conselho da Apple apenas um ano antes.

No fim, não foram as investidas de Spindler ou de Amelio que atraíram Anderson, mas ele próprio praticamente se *candidatou* ao cargo usando a mesma lógica que Steve Jobs havia usado com John Sculley quando o

procurara com a hoje famosa provocação: “Você quer passar o resto da vida vendendo água com açúcar ou quer uma chance de mudar o mundo?” Anderson gostava da ideia de que poderia ajudar a salvar do esquecimento uma grande história de sucesso americana. “Parte de mim dizia: ‘Sabe, eu detestaria ver essa companhia morrer’”, lembra ele. “Essa foi a primeira razão. Eu sabia o quanto eu e minha mulher adorávamos os produtos deles, e acreditava que havia uma base de usuários leal e apaixonada que não queria ver a Apple acabar. A minha esperança era de que também houvesse funcionários dispostos a lutar para salvar a empresa. Mas, para ser honesto, eu não tinha certeza absoluta disso. Quando comuniquei à minha mulher que pretendia aceitar o emprego na Apple, ela olhou para mim e disse: ‘Enlouqueceu?! Você já tem um emprego fantástico.’”

Os problemas da Apple de fato eram profundos e foram piorando ao longo de muitos anos. A estratégia “voltada para o mercado” de John Sculley falhou em produzir inovações tecnológicas significativas. Os esforços da Apple em relação a isso eram atravancados pelo desejo do próprio CEO de se mostrar tão inovador quanto Steve. A mais custosa de todas as tentativas frustradas foi a de criar uma nova categoria para a computação pessoal com um dispositivo móvel chamado Newton, que foi bastante ridicularizado depois que sua funcionalidade mais divulgada, o reconhecimento da escrita à mão, foi completamente malsucedida, apresentando a tendência a trocar as palavras escritas por alternativas absurdas. Foi um fracasso que custou caro, que só piorou quando Sculley decidiu abrir várias lojas Apple para vender o malfadado novo dispositivo. O desenvolvimento feito por Sculley do Macintosh, por outro lado, trouxe certa cobertura financeira para a empresa. No entanto, a participação da Apple no mercado dos computadores pessoais minguou à medida que a do Windows aumentava cada vez mais.

O conselho da Apple se desencantou com os equívocos de Sculley e o demitiu de uma hora para outra em 1993. Ele foi substituído por Spindler, o executivo de vendas alemão cuja ideia de estratégia era imitar Bill Gates e licenciar o sistema operacional do Macintosh para outros fabricantes em

uma tentativa tardia de competir com o Windows. No entanto, essa estratégia também fracassou, e a disponibilidade de cópias baratas acabou com o mito da Apple como criadora de hardware de excelência. Mantendo a abordagem "voltada para o mercado" de Sculley no desenvolvimento de produtos, Spindler também permitiu que a linha de produção da empresa crescesse de forma descontrolada à medida que os engenheiros faziam experiências com os mais diversos retoques inúteis na tentativa de encontrar um nicho com modelos novos e muito particulares do Macintosh.

Porém, o maior problema da Apple era a Microsoft. A companhia de Bill Gates havia se tornado uma força destruidora, e o lançamento do Windows 95 tirou de vez a Apple da vanguarda da inovação no mercado dos PCs. A Microsoft superou sua concorrente até no marketing exagerado. Gates introduziu a nova versão de seu sistema operacional padronizado com um lançamento mundial bem-orquestrado, cujo mestre de cerimônias foi Jay Leno. O lançamento foi transmitido por satélite de uma tenda de circo branca na sede da Microsoft para grupos reunidos em 43 cidades ao redor do mundo. Toda essa festa levou dezenas de milhões de usuários do PC a passar horas ou até dias em uma fila para estar entre os primeiros a comprar o programa e o instalar em suas máquinas assim que ele começasse a ser vendido à meia-noite do dia 24 de agosto. "Start Me Up", dos Rolling Stones, foi o hino promocional oficial.

As investidas na modernização do seu sistema operacional que a Apple fizera nos oito anos anteriores haviam falhado uma após a outra. Projetos com codinomes como Pink, Gershwin e Copland morreram na praia, e duas iniciativas conjuntas, incluindo uma com a IBM (cujo curioso nome era Patriot Partners), também não deram em nada. O problema era que o Windows 95 apresentava muitos recursos que o velho Macintosh System 7 da Apple não estava à altura nem para tentar concorrer. A lista incluía funcionalidades com nomes típicos do mundo nerd, como "multitarefa", que permitia que vários programas rodassem de maneira simultânea sem interferir um no outro, e o salvamento automático. O mais importante,

porém, era que o Windows 95 era mais rápido, estável e confiável. A Microsoft chegou ao ponto de contratar o designer gráfico que criou os ícones originais do Macintosh para aprimorar a aparência do Windows. O Windows 95 também introduziu o botão "Iniciar", que permitiu que os usuários deduzissem com muito mais facilidade como iniciar programas e explorar arquivos no computador. Da noite para o dia, as vendas da Apple despencaram, e estoques de máquinas não vendidas e componentes não utilizados começaram a se acumular. Pior: ela parecia ter perdido a magia que fizera a empresa ter uma imagem jovem de modernidade por quase duas décadas. Depois do Windows 95, a Apple só voltaria a ter dois anos consecutivos com crescimento nas vendas em 2002.

Quando Spindler foi demitido na primavera de 1996 e substituído por Amelio, a Apple havia se tornado uma bagunça total, sem nenhuma disciplina em qualquer aspecto, enquanto suas vendas caíam a um ritmo alarmante. Não mais uma companhia em crescimento, a empresa começava agora a sangrar dinheiro. Ela possuía mais capacidade de produção, estoque e, é claro, funcionários do que precisava ou podia sustentar. Não havia nenhum produto com potencial na linha de produção e muito menos no horizonte. Não é de surpreender que Spindler estivesse tão estressado, e também não é de surpreender que tenha sido demitido. Dessa forma, está explicado por que Amelio e o diretor veterano da Apple Mike Markkula imediatamente redobraram esforços para encontrar um comprador como a Sun Microsystems, a velha AT&T ou até a IBM. Está explicado por que tiveram que considerar a possibilidade de abrir falência. Está explicado por que precisavam de um ótimo diretor financeiro.

Anderson deu o aviso prévio à ADP em março e passou um mês prestando consultoria à Apple antes de se mudar para a Costa Oeste com a esposa. Ele sabia que a situação estava ficando desesperadora, mas foi apenas quando chegou à sede da companhia que começou a ter uma ideia real do quão preocupantes estavam as coisas em Cupertino. Nada ao longo da carreira de Anderson o tinha preparado para algo como aquilo. A ADP divulgara lucros de dois dígitos durante 35 anos consecutivos. A empresa

em que ele havia trabalhado antes, uma fabricante de minicomputadores chamada MAI Basic Four, passara por dificuldades, mas nada comparável à magnitude do atoleiro em que a Apple se encontrava. Nos seis meses anteriores, a Apple havia passado de uma empresa pouco lucrativa para a divulgação de uma perda de quase 750 milhões de dólares no primeiro trimestre de 1996. A companhia logo estaria devendo tecnicamente centenas de milhões de dólares em empréstimos bancários. Em seu primeiro dia, Anderson ficou chocado ao saber que Amelio já havia pedido orientações para abrir falência. Que diretor financeiro do nível da lista da *Fortune* e com algum juízo iria querer entrar nesse caos?

STEVE OBSERVAVA a confusão da Apple de uma distância segura, preocupado e resmungando entre suspiros, como um pai que brigara com o filho, temendo que a companhia que ajudara a fundar desabasse sob o peso da própria incapacidade. Após dez anos de exílio, ele ainda se sentia muito ligado à sua primeira empresa e a muitos de seus funcionários. “Ele amava a Apple”, diz John Lasseter. “Quer dizer, ele nunca deixou de amá-la. Para Steve, era doloroso ver o que estava acontecendo.” Na verdade, a razão que levara Jobs a conservar uma ação da Apple na última década fora a possibilidade de receber o material enviado aos acionistas com informações da companhia e de comparecer à reunião anual dos acionistas, se quisesse. Ele não havia cortado o cordão umbilical por completo.

Em 1995, seu amigo bilionário Larry Ellison dera a Steve a ideia de fazerem uma oferta pública de aquisição hostil (ou seja, quando um comprador em potencial pretende adquirir as ações de uma empresa sem comunicar ao conselho diretor desta) para que os dois exercessem controle total sobre a Apple. Ellison chegou a se oferecer para investir a maior parte do dinheiro, de forma que Steve não tivesse de arriscar seus próprios recursos (na época, a Pixar ainda não havia aberto o capital). “Steve é o

único que pode salvar a Apple", disse Larry. "Conversamos sobre isso muito a sério em diversas ocasiões, e estou disposto a ajudá-lo no momento em que ele quiser. Posso levantar o dinheiro em uma semana." Mas Jobs recusara a oferta. Apesar da tentação, ele havia tomado uma decisão pragmática. Aquele tinha sido o ano mais importante da Pixar, com o lançamento de *Toy Story* e a IPO. Além disso, ele estava tentando salvar a NeXT. Por fim, Laurene estava esperando o segundo filho do casal. Parecia demais para dar conta.

Olhando em retrospecto, dispensar a oferta de Ellison foi a primeira de uma série de decisões práticas, refletidas e maduras que Steve tomaria no caminho de volta à Apple. O oportunismo, a intuição e a manipulação teriam seus papéis no retorno à companhia que ele mais amava. Porém, ao empregar também a paciência e a maturidade que acabara de encontrar, ele voltaria como um administrador melhor.

O PRIMEIRO ATO OFICIAL de Fred Anderson foi anunciar que a Apple havia perdido 750 milhões de dólares no trimestre que terminou um dia antes de sua chegada. Ele realmente havia entrado no meio de um incêndio.

A terrível perda levou bancos com os quais a Apple tinha acordos a cobrar o cumprimento de cláusulas que obrigavam a empresa a pagar parte de sua dívida. No entanto, se a Apple fizesse isso, não tardaria a entrar no que, de forma eufemística, é chamado de "crise de liquidez": falando às claras, a Apple não teria dinheiro nem no bolso nem no banco para fazer esses pagamentos *e* cumprir com outras obrigações, entre as quais os salários dos funcionários. Então, Anderson sabia que teria que agir rápido para convencer os bancos nos Estados Unidos, no Japão e na Europa a adiar a cobrança. Depois, precisaria conseguir duas coisas em tempo recorde para tranquilizá-los: formular um plano de recapitalização para levantar dinheiro nos mercados de títulos públicos e estabelecer um plano

de reestruturação a fim de obter uma redução drástica das despesas operacionais. É claro que a palavra *reestruturação* também é um eufemismo. A melhor forma de reduzir despesas de forma rápida é demitir funcionários. *Muitos* funcionários.

Antes do fim de abril, Anderson havia feito uma visita aos principais bancos credores da Apple para pedir indulgência e apresentar suas intenções de reestruturação e recapitalização. Também procurou os bancos de investimento — Goldman Sachs, Morgan Stanley e Deutsche Bank — a fim de traçar planos para uma oferta de "notas promissórias" que tinha o objetivo de levantar 661 milhões de dólares, capital que a empresa usaria tanto para pagar dívidas com os bancos quanto para ajudar a financiar as operações correntes. Em outras palavras, era mais um empréstimo, dessa vez vindo de investidores e a juros mais altos, mas que deu à Apple o tempo necessário para colocar ordem na casa e reduzir o efetivo. No fim das contas, a meta da reestruturação era eliminar metade dos onze mil funcionários em tempo integral, de modo que a empresa nivelasse as despesas com cerca de 5,5 bilhões de dólares obtidos em vendas, o que correspondia a 50% do montante de vendas anual de 1985. Resumindo, Anderson acreditava que metade da companhia teria que desaparecer antes de chegar ao fundo do poço. As demissões aconteceriam em três momentos ao longo dos dois anos seguintes.

O plano de reestruturação e recapitalização deu mais tempo e flexibilidade a Gil Amelio para encontrar uma forma de lidar com o outro grande problema da Apple: sua estagnação tecnológica. Ele precisava ir às compras e encontrar um sistema operacional avançado já pronto que a Apple pudesse adaptar para o Macintosh, colocando o computador em posição para competir com o novo e aperfeiçoado Windows 95, da Microsoft. É claro que isso seria uma admissão pública da incapacidade da Apple de criar uma tecnologia competitiva sozinha, mas pelo menos ofereceria um fio de esperança, dando outras opções à companhia além de uma fusão e da falência.

No intuito de encontrar um atalho para uma versão mais avançada do sistema operacional do Macintosh, Amelio procurou empresas que haviam desenvolvido versões operacionais do Unix compatíveis com os microprocessadores mais populares. A Sun e várias outras companhias — incluindo a IBM, a Apollo (que já era parte da Digital Equipment Corporation), a NeXT e uma startup obscura do Vale do Silício chamada Be Inc. — haviam desenvolvido suas implementações do BSD Unix (uma versão do sistema operacional criada por Bill Joy, um dos cofundadores da Sun) e conseguido tornar o software capaz de rodar em máquinas com microprocessadores da mesma família daqueles usados pela Apple no Lisa e no Macintosh. As empresas que se concentravam apenas no desenvolvimento de softwares eram as opções de compra mais interessantes por serem baratas o bastante para uma compra imediata e pequenas o suficiente para serem absorvidas. A NeXT era uma possibilidade, mas, por ser administrada por Steve Jobs — ainda considerado *persona non grata* por muitos do conselho da Apple —, não parecia a opção ideal. Já a Be Inc. era uma possibilidade intrigante. A empresa era administrada por Jean-Louis Gassée, ex-diretor de desenvolvimento avançado de produtos da Apple que havia deixado a companhia no fim de 1990, após um desentendimento com Sculley.

JEAN-LOUIS GASSÉE foi o funcionário do setor de vendas e marketing da Apple que avisara a John Sculley que Steve planejava desafiar sua autoridade na primavera de 1985, levando o CEO a cancelar uma viagem à China e impor uma reorganização corporativa que implicou no pedido de demissão do jovem cofundador da empresa. Isso selou o destino de Gassée aos olhos de Jobs. Dali em diante, ele passou a ver o francês como um traidor. No entanto, a inimizade entre os dois não era uma grande surpresa. Gassée compartilhava algumas das características mais dissimuladas de Steve:

falastrão e carismático, era um mestre do exagero que se passava por especialista em tecnologia quando, na verdade, não tinha mais experiência no desenvolvimento de software e hardware do que Jobs. E, como ele, suscitava sentimentos fortes: “Se existe um grande filho da mãe neste mundo, e se tem um cara que é páreo para ele nesse jogo safado”, diz um veterano da indústria que trabalhou com ambos, “é o sujeito que aprendeu com o mestre”.

As semelhanças não paravam por aí. Pouco depois de deixar a Apple, Gassée fundou a própria companhia de computadores, e, num rompante, levou vários funcionários importantíssimos da Apple. Sua estratégia de negócio lembrava a abordagem de Steve na NeXT. A Be Inc. desenvolveria uma arquitetura de software e hardware inédita para um computador que Gassée chamou de BeBox, que incorporaria um sistema operacional, o BeOS, com alguns dos principais atributos do Unix. O que tornava o BeOS e o BeBox únicos, contudo, era que eles haviam sido desenvolvidos para que o computador também rodasse o sistema operacional do Macintosh. Ou seja, ele podia funcionar como um “clone” do Mac. A intenção era desenvolver um computador que, na prática, fosse duas máquinas em uma.

De forma bastante semelhante à NeXT, porém, a Be não havia conseguido conquistar mercado para seu hardware, tendo vendido apenas duas mil máquinas antes de 1996, quando fechou esse setor da empresa e passou a se concentrar na venda do software como um sistema operacional alternativo para os Macs da Apple e as cópias de outros fabricantes. Gassée achava que, ao se tornar uma companhia ocupada apenas com a venda do software, a Be se posicionaria como uma aquisição atraente para companhias de hardware. Parecia haver diversos possíveis compradores entre as sete empresas que produziam cópias do Macintosh, incluindo a Motorola e a PowerHouse Systems, que contratara o ex-diretor de desenvolvimento de hardware de Steve na NeXT, Jon Rubinstein.

Gassée ficou chocado quando soube que Amelio havia decidido comprar um sistema operacional. Era quase como se os astros tivessem se

alinhado para lhe permitir vender a Be à Apple, ainda que tivesse que lidar com algumas caras novas na companhia. “Eu estava procurando uma forma de sair daquela situação”, lembra Gassée, “e, então, Amelio apareceu”. Mas o francês cometeu um grave erro tático ao abusar da sorte. O CEO da Apple ofereceu cerca de 100 milhões de dólares pela Be Inc., o que era um preço razoável para uma companhia com um histórico tão limitado. Gassée não apenas recusou a oferta de Amelio como também recusou a contraoferta, de 120 milhões.

Encontrei Gassée por acaso no fim de outubro de 1996 em um local improvável — o Buffalo Grill, um restaurante especializado em carnes (hoje fechado) em um shopping center de San Mateo, 25 quilômetros ao norte da cidade onde ele morava, Palo Alto. O restaurante ficava fora de mão, e não era o tipo de lugar onde costumamos ver figurões do Vale do Silício. E fora exatamente por isso que Gassée o escolhera.

Minha esposa estava comigo, então pedi para que ela se sentasse enquanto eu ia cumprimentá-lo, a quem conhecia tanto no âmbito profissional quanto no social: nossas filhas eram colegas de classe em uma escola de Palo Alto. Percebi que ele estava envolvido em uma conversa séria; como não havia me visto, dei uma tapinha em suas costas e perguntei algo como: “O que está fazendo aqui? Não encontrou nenhum restaurante bom em Palo Alto?” Gassée se retraiu e olhou para mim como se eu fosse um fantasma. Foi então que reconheci os outros integrantes daquele jantar. Sentados com ele estavam Ellen Hancock, ex-funcionária da IBM que era diretora de tecnologia e vice-presidente executiva de pesquisa e desenvolvimento da Apple; Douglas Solomon, vice-presidente sênior de planejamento estratégico e desenvolvimento corporativo da Apple; e o investidor de capital de risco David Marquardt (que também integrava o conselho diretor da Microsoft). Eu sabia que Marquardt era o principal consultor financeiro da Be e que sua firma era a maior investidora da empresa de Gassée. Percebi que a última coisa que aquele grupo queria era ser visto por um jornalista especializado em economia. Eu nunca antes vira Gassée ficar sem palavras.

Quando me sentei à mesa com Lorna, contei como o encontro fora constrangedor. Minha primeira reação foi achar que se tratava de uma reunião para a volta de Gassée à gerência da Apple. Mas, se fosse o caso, por que Ellen Hancock, tão nova na Apple, estaria lá, em vez de Gil Amelio? "Bem, o que você acha que Steve pensaria sobre isso?", perguntou Lorna. Assim, quando cheguei em casa, telefonei para ele.

Foi uma conversa bem curta. Quando perguntei o que ele achava que poderia estar acontecendo, Steve de imediato alterou a voz para um tom petulante. "Jean-Louis Gassée é maligno", falou com rispidez. "Não digo isso de qualquer um, mas ele é maligno." Em seguida, fez algum comentário indicando que, não importava o que a Apple estivesse planejando, a companhia não deveria se envolver com Gassée ou com sua tecnologia. "Estamos nesse negócio há dez anos na NeXT, e o BeOS é uma merda. É impossível que não seja. Os sistemas operacionais melhoram com o tempo, e o BeOS não é velho o bastante nem foi testado o suficiente para ter algum nível de qualidade." É evidente que a resposta dele não respondia à minha pergunta, mas sem dúvida mostrava o quanto ele ficara irritado com tudo aquilo. Pedi a ele para que me procurasse caso soubesse de qualquer coisa interessante. Como era de se esperar, Steve não o fez; eu só voltaria a falar com ele em dezembro, quando lhe telefonei para ver se poderia extrair algum comentário para uma história sobre a compra surpresa da NeXT pela Apple, feita em dinheiro e ações, no valor total de 429 milhões de dólares.

STEVE ENTRARA EM AÇÃO muito antes do meu telefonema. No início daquele outono, Avie Tevanian o alertara para o fato de que a Apple estava procurando um sistema operacional, e Steve se encontrara de imediato com os executivos dos bancos de investimento da NeXT para determinar se fazia sentido tentar vender sua empresa à Apple. "Nós acreditávamos estar uma

geração à frente de todo mundo, e agora poderíamos ter a chance de mostrar isso em um mercado grandioso", conta Tevanian. Embora fosse de conhecimento público que o sistema operacional do NeXTSTEP fora adaptado para os microprocessadores para PC da Intel, era pouco conhecida a informação de que Avie e sua equipe também conseguiram fazê-lo rodar em computadores que usavam o chip PowerPC. Eles haviam dominado os microprocessadores de arquitetura aberta mais importantes, o que é mais do que se podia dizer dos programadores da Be. Steve dissera a Avie para abandonar o projeto do PowerPC meses antes; agora, Avie e sua equipe voltavam a ele com o dobro de dedicação para se certificar de que o sistema operacional estivesse pronto para ser apresentado à Apple.

Eram três os objetivos de Steve ao procurar a Apple. Em primeiro lugar, ele *realmente* queria frustrar os planos de Gassée. "Ele se ressentia por eu ter ficado do lado de Sculley", lembra o francês. "Disse que eu o apunhalara pelas costas, e tudo mais." Certa noite, quando Steve saía do restaurante Il Fornaio, em Palo Alto, passou por uma mesa rodeada por executivos do mercado de software, entre os quais Gassée. "Fiquei sabendo que você vai salvar a Apple, Jean-Louis", disse antes de ir em direção à porta. Gassée nem fazia ideia de que a NeXT estava sendo considerada pela Apple. Achava que já havia fechado acordo com a companhia.

Em segundo lugar, Steve queria proteger e pagar seus investidores. E, em terceiro, queria encontrar um segundo ato apropriado para as pessoas que haviam aguentado firme com ele na NeXT. Susan Barnes certa vez me disse: "Se você não fosse bom no trabalho que fazia, ele sentia que tinha uma obrigação para com o resto da equipe de se livrar de você. Mas, se você fosse bom, ele achava que lhe devia alguma lealdade." Portanto, embora o preço fosse importante, era também importante saber o que a nova proprietária da NeXT pretendia fazer com sua tecnologia e como eles abraçariam os tecnólogos que a desenvolveram. Steve sabia que precisava convencer Amelio de que as verdadeiras joias que a Apple iria adquirir eram os funcionários da NeXT.

E ele tinha consciência de que seria fácil convencer Amelio. Steve o via como um homem arrogante que gostava de colher os frutos de ser um CEO, mas que pouco sabia sobre vender computadores. Por isso, empregou todas as suas capacidades de adulação ao abordar Amelio. Em uma rápida apresentação para o CEO e Ellen Hancock em 2 de dezembro, explicou que estava disposto a fazer o necessário para que o acordo se concretizasse e que tinha certeza de que eles seriam inteligentes o bastante para escolher a NeXT. No dia 10 de dezembro, ele e Avie fizeram o que o próprio Amelio descreveu como uma apresentação "deslumbrante" do sistema operacional da NeXT durante um desafio contra a Be no Garden Court Hotel, em Palo Alto.

Dez dias depois, Steve havia fechado um acordo que lhe rendeu mais pela NeXT do que ele jamais poderia ter imaginado. Avie recebeu a garantia de que teria papel central no desenvolvimento da estratégia para o software e um assento entre altos executivos da Apple. Em grande parte, o valor foi generoso (em especial se comparado ao que Amelio oferecera a Gassée) devido ao sucesso recente do WebObjects: Steve e seus investidores receberam 429 milhões de dólares em dinheiro e ações da companhia. "A questão não era o dinheiro", assegura Gassée, que admite ter pedido muito pela Be. "Era levar Steve de volta. Amelio tinha a opção de levá-lo de volta ou não, e fez a escolha certa. Eles podiam fazer coisas que nós não podíamos."

A maior parte das ações da Apple ficou com Steve, que concordou em se tornar consultor especial de Amelio. A feira anual MacWorld em São Francisco aconteceria em algumas semanas, então ele se ofereceu para fazer uma das apresentações que eram sua marca registrada após o discurso de abertura de Amelio para oficializar seu "retorno" à companhia que ajudara a criar.

Em um sábado no final de dezembro, Steve me convidou para ir à sua casa. Já estava trabalhando na apresentação para a MacWorld e queria minha opinião sobre quais frases causariam uma impressão mais profunda. E também queria conversar sobre Amelio.

— Você não vai acreditar em como ele é idiota — reclamou. O que mais o irritava era que, segundo ele, Amelio não fazia a menor ideia de como vender para pessoas completamente comuns. — Tudo o que ele sabe é o mercado de chips, no qual dá para contar seus consumidores nos dedos da mão — resmungou. — Eles não são pessoas, são empresas, e compram chips às dezenas de milhares.

Refresquei a memória de Steve, lembrando-lhe de que, poucos meses antes, ele me dissera que ele e Larry Ellison haviam considerado a possibilidade de assumir o controle total da Apple:

— Se ele é tão idiota, por que você vai ficar? — perguntei. — Não poderia pegar sua parte do dinheiro e sair?

— Não posso abandonar Avie e os outros, e dizer "Adeus, foi um prazer conhecê-los!", assim, sem mais nem menos. Além disso, sei que ainda há várias outras pessoas muito boas na Apple. Só acho que Amelio não é o cara certo para liderá-las.

— Bem, e quanto a você? — indaguei, fazendo a pergunta que todo mundo queria fazer.

Steve hesitou e não conseguiu me responder. Eu nunca o vira tão inseguro.

HÁ PESSOAS que sempre acreditaram que Steve fez tudo que podia para arquitetar um retorno triunfal ao principal cargo da Apple, que estava executando algum tipo de plano complexo desde o início. Uma dessas pessoas é Gil Amelio, outra é Bill Gates.

A verdade é muito mais sutil. Ao longo da década anterior, Steve aprendera a agir com menos impulsividade. No passado, ele havia tentado abraçar o mundo mais de uma vez. Agora, estava inclinado a percorrer o caminho um pouco mais devagar — e não hesitaria em seguir seus instintos se achasse que eles o levariam a algum lugar melhor do que aquele

para o qual pensava estar indo. Nos meses seguintes à venda da NeXT, enquanto estudava Amelio e passava a compreender melhor o estado da Apple, Steve deu uma amostra da abordagem mais cautelosa que aplicaria à companhia quando assumisse o comando.

Os dois homens nos quais Steve mais confiava na Apple durante o período logo após a venda da NeXT concordam que ele não pretendia assumir o cargo de CEO da companhia. Avie Tevanian se tornara diretor de desenvolvimento de software de Amelio, enquanto Jon "Ruby" Rubinstein fora contratado por sugestão de Steve para chefiar a divisão de hardware. "Não achávamos que iríamos para a Apple trabalhar para Steve", afirma Tevanian. "Ele não parecia tão interessado nisso." Em várias ocasiões, Jobs lhes disse que estava relutante em aceitar o cargo, e muito menos tentaria fazer um lobby para consegui-lo.

Ir para a Apple não era bem a realização de um sonho para Avie ou Ruby. Semanas depois de o acordo com a NeXT ter sido fechado, quando os dois começavam a se familiarizar com seus novos cargos, a empresa revelou que havia perdido 120 milhões de dólares durante o trimestre que terminara em 31 de dezembro de 1996. "Perguntei a Steve: 'No que a gente se meteu?'", lembra Tevanian. "Porque estava claro que a companhia quebrada era a Apple, e não a NeXT. Você poderia pensar que a nossa contratação significava que Steve queria colocar seu pessoal lá dentro, mas fez isso porque era a coisa certa a ser feita. Ele conhecia as pessoas que trabalhavam lá. Era por causa delas que a Apple estava na pior."

"Não acredito nem um pouco nesse plano maquiavélico", acrescenta Ruby, um nova-iorquino com físico de maratonista. "Quando cheguei lá, dei uma olhada nas coisas e pensei: 'Ah, meu Deus. No que eu me meti?'"

Nas semanas seguintes à nossa conversa em dezembro, Steve e eu nos encontramos mais algumas vezes para uma série de discussões extraoficiais que teríamos à mesa da cozinha dele. Steve descrevia o que estava descobrindo na Apple, na esperança de que eu publicasse uma matéria sobre a triste situação em Cupertino. Ele falava abertamente, embora tenha insistido em que eu camuflasse quaisquer citações que quisesse usar. Em

determinado momento, fez a seguinte pergunta retórica: “Por que eu sinto que é minha responsabilidade fiduciária querer ver uma matéria negativa sobre a minha própria empresa?”

A resposta mais óbvia era que, quanto mais conhecia Amelio, mais Steve percebia que o dr. Gil e sua equipe jamais poderiam levar a Apple de volta a uma posição de destaque. Ele estava chocado com diversas coisas que vinha observando na companhia e culpava tanto o grupo de diretores quanto Amelio. Ele não conseguia acreditar que qualquer conselho diretor pudesse ter visto o austero Michael Spindler, “o Diesel”, como um líder inspirador, assim como ficava atônito ao pensar que em seguida alguém como Amelio fora contratado. Achava que este, que fora promovido a CEO apenas um ano depois de entrar para o conselho diretor, havia articulado sua escalada posicionando-se como um especialista em *turnaround* (uma estratégia corporativa aplicada em empresas com claros sinais de crise; entre as primeiras medidas estão estancar as perdas financeiras e gerar caixa a curto prazo). “Mas como ele poderia ser um especialista em *turnaround*, quando almoça sozinho na sala dele com a comida servida em um prato que parece ter vindo de Versalhes?”, perguntou-me ele.

E Amelio de fato não fazia muito para melhorar essas impressões. Em vez de se adaptar à Apple, ele parecia querer modificar a companhia para que ela assumisse a personalidade dele. Cercara-se de altos executivos provenientes, em sua maioria, da indústria dos semicondutores que ele conhecia tão bem, e nunca teve muito talento para aparições públicas. Certa vez, enquanto conversava com um grupo durante um jantar que também contou com a presença de Larry Ellison, Amelio tentou descrever os problemas de sua companhia para os outros convidados da seguinte maneira: “A Apple é um barco. Há um buraco nele, e a água está entrando. Mas também há um tesouro a bordo. E o problema é que todo mundo está remando em direções diferentes, então o barco não sai do lugar. Meu trabalho é fazer com que as pessoas remem na mesma direção.” Quando Amelio se afastou, Ellison se virou para a pessoa que estava a seu lado e

perguntou: “Mas e o buraco?” Essa era uma história que Steve nunca se cansava de contar.

No entanto, Steve foi injusto com Amelio. Embora tenha lhe dito que o levantamento de 661 milhões de dólares em um novo financiamento havia sido uma boa ideia, Jobs lhe dava pouco crédito por todo o resto — ainda que tenha sido Amelio a aprovar a reestruturação crítica conduzida por Anderson. E, quando reconhecia que havia coisas boas sendo feitas na companhia, ele creditava os funcionários que preservavam o verdadeiro “espírito da Apple” — que ele e Woz haviam criado anos antes —, e jamais a Amelio.

Porém, ele também estava certo em alguns aspectos de seu julgamento, como descobri ao escrever uma matéria sobre a Apple para a *Fortune* no início de 1997. Precisando desesperadamente de uma liderança forte, a Apple estava nas mãos de um CEO desastrado. A companhia tinha mais de vinte equipes de marketing trabalhando de forma independente, sem se comunicar entre si. Sua linha de produtos estava em processo de metástase, o programa de licenciamento para cópias do Mac não fazia sentido algum, e Amelio estava deixando os problemas saírem de controle.

Sua incapacidade de liderar tornou-se pública em 7 de janeiro de 1997, na feira anual MacWorld de São Francisco. O discurso de abertura de Amelio foi um exemplo de inaptidão. Na época, a Apple realizava quatro MacWorlds anuais, com outras três ainda a serem realizadas naquele ano em Tóquio, Paris e Boston. O discurso de abertura havia se tornado a principal vitrine para a apresentação de novos produtos da Apple e para atrair desenvolvedores de software e consumidores. Amelio — um homem corpulento, introvertido e de movimentos pesados — fez o que pôde para parecer mais jovial, trocando a indumentária de costume — sapatos bico fino e paletó listrado — por uma camisa marrom com gola fechada, blazer esporte e sapatos mocassim. O ponto alto de seu discurso deveria ser o anúncio oficial da aquisição da NeXT e do retorno de Steve como consultor. Vestido com mais esmero do que estava acostumado, com calças pretas pregueadas feitas sob medida, casaco Eisenhower combinando e uma

camisa branca abotoada até o pescoço, Steve aguardava na coxia enquanto a apresentação de Amelio se arrastava. Ocupando o palanque de um ângulo estranho, o CEO divagou por mais de uma hora em seu discurso, que havia sido escrito previamente, fazendo poucas menções aos problemas financeiros da companhia. Mesmo contando com um teleprompter, ele se perdeu, e, num momento estranho de casualidade em que tirou o blazer, todos viram grandes círculos de transpiração em suas axilas, lembrando o ator Albert Brooks na famosa cena de *Nos bastidores da notícia*.

Steve foi recebido por aplausos entusiásticos quando Amelio finalmente o chamou ao palco. Fazia seis longos anos desde que ele se apresentara em uma palestra corporativa para uma plateia de tamanho significativo, e aproveitou o momento. Ao contrário de Amelio, suas colocações sucintas e diretas eram feitas com calma. Ele prometeu "ajudar Gil em qualquer coisa que ele peça" e tornar os produtos da Apple empolgantes outra vez. Sem recorrer a anotações, caminhava tranquilo de um lado para outro no palco para que todos pudessem vê-lo bem. Foi encorajador e contundente, mas também manteve uma vagueza deliberada. Não queria fazer promessas específicas; afinal, não havia decidido voltar a ter um envolvimento definitivo com a Apple.

"No começo, Steve não se envolvia", diz Anderson ao se lembrar daqueles primeiros dias. "Amelio sempre realizava reuniões muito formais, e Steve compareceu a uma pouco depois da MacWorld. A reunião estava meio entediante, e ele não estava gostando. Então, simplesmente se levantou e foi embora. Sei no que estava pensando: 'Esse cara é um idiota.'"

E foi isso que Steve voltou a me dizer algumas semanas depois da MacWorld: "Não sei se já falei para você, mas Amelio é um idiota. Ele é a pessoa menos indicada para liderar a Apple. Não sei quem é a pessoa certa, mas tenho certeza de que *não* é ele."

COMO RUBINSTEIN e Tevanian na NeXT, Lasseter e Catmull eram pessoas a serem mantidas por perto. Então, no início de 1997, durante os meses que passou estudando o desafortunado Amelio, Steve decidiu garantir o futuro deles negociando o contrato de distribuição da Pixar com o CEO da Disney, Michael Eisner — o único homem além de Jean-Louis Gassée que Jobs descreveria como "maligno". (Isso muitos anos depois, quando as relações entre a Disney e a Pixar passaram por sua pior fase.)

Toy Story foi o filme de maior sucesso entre o fim de 1995 e o começo de 1996, tendo arrecadado 361 milhões de dólares em bilheteria no mundo inteiro. Cerca de 45 milhões dessa quantia foram para a Pixar. Era um bom retorno para um primeiro filme, mas muito pouco se comparado ao que a Disney embolsara pelo financiamento e pela distribuição da obra. Além disso, a Pixar não tinha participação alguma nos direitos sobre o *home video*, que para um filme tão popular voltado para a família certamente renderiam lucros significativos.

Com a produção de *Vida de inseto* já em estágio avançado, Steve decidiu mudar isso. Com 130 milhões de capital levantado com a IPO, a Pixar não precisava mais da Disney para financiar seus filmes. E, se a Pixar tinha condições de pagar pelas próprias produções, por que deveria receber apenas 12,5% da bilheteria? Steve decidiu que queria rasgar o acordo que salvara a companhia apenas cinco anos antes.

"Ninguém em Hollywood quer correr riscos", disse-me Jobs um ano depois. Ele se sentia orgulhoso pelo estudo minucioso que fizera com-Lawrence Levy sobre Hollywood em que aprenderam o bastante para entender como a Pixar poderia conseguir um grande acordo em uma indústria que lucrava tomando "dinheiro burro" (investimento em que não há retorno financeiro) de pessoas de outras áreas profissionais que são fascinadas pelas estrelas. "Você não vai encontrar um livro chamado *O modelo de negócio para animações* na biblioteca", explicou ele. "Porque até hoje só existe uma companhia [Disney] que fez isso de forma bem-

sucedida, e eles não estavam interessados em dizer ao mundo o quanto lucraram."

Steve telefonou para Eisner e partiu para Hollywood, a fim de renegociar o contrato. "Nosso desejo com o novo acordo era ir além do que qualquer um [além da Disney] já fora", vangloriou-se. "E com muito mais sofisticação, porque em Hollywood há pouquíssimas conversas entre as companhias. Há conversas entre companhias e indivíduos, como entre um grande estúdio e Steven Spielberg, ou entre uma produtora pequena, como a Amblin, e um estúdio. Mas há pouquíssimas conversas entre companhias que estão em pé de igualdade. Acontece que gostávamos de pensar em nós mesmos como grandes. Em termos de produção, gostávamos de pensar que estávamos em pé de igualdade com a Disney em relação ao negócio dos filmes animados."

À primeira vista, as exigências dele pareciam arrogantes, quixotescas e ingratas. Pouco mais de um ano havia se passado desde a estreia de *Toy Story*, filme que só havia se concretizado graças ao apoio do maior estúdio de animação do mundo. Contudo, como aconteceu em muitas das negociações de Steve, a audácia de suas exigências se equiparava apenas à sua calma e à precisão com que avaliava o cenário. Seis anos antes, quando Katzenberg era o responsável pela animação e a Disney detinha todo o poder, Jobs havia concordado sem pestanejar com os termos dele. Mas, naquele momento, Eisner estava em guerra com Katzenberg, que havia fundado a DreamWorks Animation para concorrer com a Disney Animation. Seu novo estúdio precipitara uma guerra por talentos que havia levado as duas companhias, entre outras coisas, a fazer uma série de ofertas cada vez mais generosas a Lasseter.

Steve identificou uma oportunidade e agiu de modo premeditado para aproveitar o máximo dela. A IPO e *Toy Story* haviam mudado tudo: a Pixar passou a deter uma parte muito maior do poder, e não havia nada que Eisner pudesse fazer quanto a isso. A ameaça implícita que Jobs fazia ao CEO da Disney era simples: ou os termos seriam revistos, ou a sua empresa romperia a relação assim que o acordo para a produção de três filmes

acabasse. Perder Lasseter e a Pixar para Katzenberg ou outro estúdio teria sido um desastre para a Disney. No fim, porém, a negociação não foi tão difícil quanto poderia ter sido. "O fato de termos ido até lá e dito que financiaríamos metade dos nossos filmes... bem, eles não ouviam isso com muita frequência", contou-me Steve. "Michael apreciou a atitude, e de repente já não éramos mais uma produtora, e sim uma cofinanciadora." Eisner, na verdade, ficou um pouco ofendido com a ousadia de Jobs, mas os termos do novo acordo eram justos, dando a cada companhia metade de todos os lucros. Em 24 de fevereiro de 1997, um novo acordo de cinco filmes foi assinado. Pouco a pouco, Steve juntava as pontas soltas que restavam após ter passado uma década perdido.

A MATÉRIA QUE publiquei na *Fortune* em março de 1997 deixou quase todo mundo na Apple furioso. Intitulada "Something's Rotten in Cupertino" [Há algo de podre em Cupertino], ela retratava uma empresa em total desordem. Incluindo inúmeras histórias pouco lisonjeiras sobre Amelio, o texto também criticava seus dois predecessores, Sculley e Spindler, bem como o conselho da Apple. Amelio disse que eu era um "assassino literário" no livro de memórias *On the Firing Line: My 500 Days at Apple* [*Na linha de fogo: Meus 500 dias na Apple*].

Junto a outras críticas feitas pela imprensa por volta da mesma época, minha matéria fomentou ainda mais comentários negativos sobre Amelio, que já estava sendo criticado pelo público depois da MacWorld. Além disso, as acusações que fiz ao conselho da Apple serviram para aumentar a pressão sobre os diretores. Na época, quem tinha mais credibilidade e autoridade no conselho era o presidente deste, Edgar S. Woolard Jr., ex-CEO da DuPont, uma das maiores empresas químicas do mundo. Quanto mais Woolard tomava conhecimento dos problemas da Apple, mais sabia que Amelio não tinha o que era necessário para salvar a empresa. "Ed

começou a fazer perguntas do tipo: 'Como estão as coisas, Fred?'", lembra-se Anderson. "E eu dizia: 'Uma merda, Ed.'" Anderson não escondia nada do presidente do conselho; a estratégia era ruim, a companhia não alcançaria as metas, e Anderson planejava sair caso Amelio permanecesse no cargo.

Nesse meio-tempo, Steve decidira enfraquecer Amelio. Ele deixou isso claro em 26 de junho, quando o período de espera de seis meses que Amelio exigira expirou e Steve decidira vender todas as ações que havia recebido pela venda da NeXT, exceto uma, sem se dar ao trabalho de avisar a ninguém na Apple. Mais uma vez, ele conservou uma única ação para poder comparecer à reunião anual de acionistas da companhia. Não foi uma decisão lucrativa: o valor do lote de 1,5 milhão de ações havia sofrido uma redução de 13 milhões de dólares durantes aqueles seis meses. Mas a venda *era* uma demonstração clara de que ele não confiava em Amelio, que, por sua vez, se sentiu apunhalado pelas costas (e não se pode dizer que ele estava errado). No feriado do 4 de Julho, Ed Woolard telefonou para a casa de campo de Amelio no lago Tahoe e lhe informou que ele estava sendo demitido. Em seguida, telefonou para Steve e perguntou se ele queria voltar para a Apple como CEO.

Steve acabou com Amelio, e fez isso sem remorso algum depois de ter concluído que o "doutor", como Amelio era conhecido, era um idiota. (Em particular, Steve também o chamava de "doperino" — combinação entre "dope", ou "estúpido", e o sufixo italiano "-ino", provável referência à ascendência italiana de Amelio.) Mas isso não significava que ele próprio estivesse pronto para assumir a tarefa de administrar a Apple. De acordo com Laurene, Steve ainda se sentia dividido quanto à perspectiva de voltar para a companhia. Os dois debatiam isso o tempo todo. Ela achava que o marido era a única pessoa capaz de salvar a Apple e sabia que ele ainda amava a empresa. Também sabia que ele se sentia realizado quando trabalhava em algo envolvente e importante. Mas ele não se sentia seguro. As longas experiências de ter salvado a NeXT e a Pixar haviam exaurido suas forças. A Pixar estava crescendo. As decepções com a NeXT poderiam

ser jogadas na lixeira da história. Mas será que Steve queria de fato se lançar à missão de salvar a Apple quando ela mal lembrava a companhia que ele tentara construir? Estaria ao menos convencido de que a empresa tinha as pessoas e os recursos necessários para voltar a ser competitiva? Queria mesmo se sobrecarregar tanto no trabalho com uma família tão jovem esperando por ele em casa? Estava disposto a arriscar o que restara de sua reputação lutando contra moinhos de vento? Essas perguntas não saíam de sua cabeça. Ele precisava se convencer de que a empresa ainda tinha o suficiente da "verdadeira" Apple antes de sequer pensar em assumir a responsabilidade pelo futuro dela.

O que Steve não sabia na época era que sua indecisão significava uma mudança muito positiva. Ele estava desenvolvendo uma abordagem mais calculada para a tomada de decisões. Havia aprendido a esperar — ainda que nem sempre com paciência — para ver como as coisas avançariam antes de ceder ao impulso de iniciar outra aventura que ele achava que surpreenderia o mundo mais uma vez. Quando precisava — a exemplo de quando surgiu a oportunidade de vender a NeXT à Apple —, ainda era capaz de agir rápido. Mas, a partir de então, passou a lançar mão de uma combinação maliciosa entre ações rápidas e empenhadas e deliberações cuidadosas.

Steve disse a Woolard que não queria o emprego, pelo menos por enquanto, mas se ofereceu para ajudá-lo a encontrar outra pessoa para o cargo. Certa noite, sem conseguir dormir, telefonou para o amigo e confidente Andy Grove às duas da manhã. Disse que estava dividido entre aceitar ou não a oferta de voltar para a Apple como CEO, expondo seus angustiantes dilemas. Vendo que a conversa não parecia nem perto de terminar e querendo voltar a dormir, Grove o interrompeu de forma brusca: "Steve, escute. Não dou a mínima para a Apple. Apenas tome uma decisão."

DEPOIS QUE STEVE REJEITOU a oferta de Woolard, o conselho anunciou que Fred Anderson seria colocado à frente das operações, o que na prática o tornava o CEO. Anderson não queria ocupar a posição para sempre, mas, ao contrário de Steve, ele tinha certeza de que valia a pena salvar muita coisa na Apple. Em primeiro lugar, ele havia conseguido tirar a companhia da crise financeira. E, o mais importante, nos quinze meses desde que entrara na empresa, conhecera todos os funcionários mais importantes, inclusive alguns que se sentiam à vontade para se queixar de Amelio com ele. Um desses funcionários era o jovem designer-chefe da Apple, um inglês chamado Jonathan "Jony" Ive, que achava que seu talento estava sendo desperdiçado na companhia. Jony convidou Anderson para ir ao laboratório de design industrial, o qual Amelio nunca visitara. "Tinha muita coisa incrível acontecendo por lá", lembra Anderson. "Esse era, em grande parte, o motivo pelo qual eu passara a me preocupar com Amelio e sua incapacidade de liderar."

Anderson sabia que não era a pessoa perfeita para o cargo. "Eu era muito bom nos negócios, e diria o mesmo sobre finanças e operações, mas não era um cara de criação de produto. Não sou um desenvolvedor", diz. Assim como Woolard, Anderson havia gostado de seu curso intensivo com Steve Jobs — ainda que o relacionamento tenha começado de forma conturbada: "Comecei a lidar com ele no período em que estávamos adquirindo a NeXT. Certa noite, durante a época das negociações, ele telefonou para mim à uma da manhã irado, ensandecido, me xingando. Eu estava na cama com minha esposa, pensando: 'Isso é um absurdo.' Então, quando vi que ele não se acalmaria, falei: 'Sinto muito, Steve, é uma hora da manhã, então vou desligar.' E desliguei." Como acontecia muitas vezes, a reação de Anderson lhe valeu o respeito de Steve. Eles acabaram desenvolvendo um respeito mútuo tão forte que o diretor financeiro veio a se tornar um dos principais membros da equipe responsável pelo renascimento da Apple. "Apesar de Steve não ser um desenvolvedor, ele tinha uma noção de estética incrível e era um visionário. Além disso, sua

personalidade forte motivava a equipe. Concluí que a única pessoa capaz de guiar a companhia de volta a uma posição de destaque era ele. Ele entendia a alma da Apple. Precisávamos de um líder espiritual que pudesse trazer nossa empresa de volta como uma companhia de grandes produtos e com um ótimo marketing. E não havia ninguém daquela magnitude e com as mesmas qualidades disposto a assumir a Apple na época. Então, precisávamos de Steve."

Quando Woolard anunciou a nomeação de Anderson, ele acrescentou que Steve assumiria o papel de "conselheiro no comando da equipe". A terminologia era estranha, mas precisa. "Ele realmente arregaçou as mangas", declarou Anderson. O coração da nova Apple — Anderson, Tevanian, Rubinstein, Jobs e Woolard, que liderou uma verdadeira busca por um novo CEO — estava sob forte pressão, em particular porque faltava apenas um mês para o dia 6 de agosto, data da MacWorld de Boston. Até lá, a companhia teria que estar com uma estratégia clara pronta para apresentar a seus desenvolvedores; caso contrário, a simpatia despertada pela volta de Steve poderia ser substituída pela impressão de que a Apple estava condenada ao caos eterno. E, julgando pelo histórico de Jobs, promessas vazias e visões vagas não seriam o bastante. Graças a toda a fanfarrice que brotara da NeXT ao longo dos anos, Steve havia perdido muito de sua credibilidade. Dessa vez, ele precisaria demonstrar capacidade de fazer jogadas rápidas, inteligentes, lógicas e cirúrgicas; de outra forma, o mercado, a imprensa, os desenvolvedores e os consumidores da Apple poderiam reagir com uma sensação sarcástica de *déjà vu*.

Ele entendeu essa situação. A primeira coisa que fez foi insistir em que o conselho mudasse o preço de todas as ações dos funcionários para 13,81 dólares — o preço de fechamento de 7 de julho, dia em que a demissão de Amelio foi anunciada ao público. Era a assinatura de Steve, e não a de Anderson, que estava no fim do memorando anunciando a mudança. Foi um gesto dramático, pois as ações da maioria dos funcionários tinham caído tanto que parecia não haver esperança de que algum dia elas voltariam a ter qualquer valor. Da noite para o dia, a perspectiva da riqueza

em algum momento no futuro ressurgiu para muitos dos oito mil funcionários da Apple que sobreviveram às duas primeiras rodadas de demissões. (A mudança não significou nada em termos financeiros para Steve, que não tinha ações.)

A segunda providência de Steve foi convencer Woolard a deixá-lo trocar quase todo o conselho diretor — o mesmo conselho que acabara de remover Amelio e lhe dera uma posição importante. Ele não tinha sentimento algum de gratidão por eles, pois estava convencido de que eram tão responsáveis quanto o ex-CEO pelos problemas da empresa. Queria um conselho que lhe desse o apoio necessário para começar a fazer mudanças concretas na Apple. A princípio, sua intenção era conseguir a demissão de todos, exceto Woolard. No entanto, este o convenceu a manter também Gareth Chang, CEO da Hughes Electronics. Os outros seriam substituídos pelo fundador da Oracle, Larry Ellison, pelo ex-funcionário da IBM e diretor financeiro da Chrysler, Jerry York, pelo CEO da Intuit, Bill Campbell, e pelo próprio Steve. Contudo, Jobs manteve as mudanças em segredo. Ele queria anunciá-las durante o discurso de abertura da MacWorld em Boston, quando poderia dar a notícia com seu jeito característico.

Enquanto trabalhava com a equipe em um novo planejamento de produtos e em mais uma rodada da reestruturação, Steve também assumiu um projeto especial recebido de Anderson: convencer Bill Gates a continuar dando suporte ao Macintosh nas novas versões dos programas de escritório da companhia — aplicativos como o Excel e o Word, que a Microsoft em breve passaria a vender em um só pacote de programas de produtividade chamado Office.

Pouco antes, naquele mesmo ano de 1997, Gates dissera que não poderia garantir o desenvolvimento de uma nova versão do Office para o Mac. Sua relutância fazia sentido: com a queda nas vendas do Macintosh após o lançamento do Windows 95, era mais difícil para Gates justificar os custos envolvidos no suporte ao Mac. A Microsoft ganhava um bom dinheiro com seus programas para o Macintosh, mas, com os

computadores da Apple vendendo cada vez menos, Gates também não se sentia motivado o bastante para dar suporte à companhia.

"Conseguir um acordo com a Microsoft era fundamental para estabelecer as bases de salvamento da Apple", relembra Anderson. "Mas Amelio não tivera sucesso nisso." Se Gates dissesse não a Steve, a Apple poderia ter acabado na mesma posição em que a NeXT estivera em 1988. Sem os programas da Microsoft, que haviam se tornado o padrão usado na maioria das empresas, a Apple também perderia a relevância, como ocorrera com a NeXT.

Entretanto, Steve contava com um forte argumento para usar na negociação. Há anos, a Apple movia um processo contra a Microsoft baseado na alegação de que o Windows, cuja interface gráfica havia sido em grande parte copiada do Mac, infringira direitos de propriedade intelectual. Muitos achavam que a Apple tinha razão, e Gates queria resolvê-lo com um acordo. Mas Amelio insistira em uma série de acordos secundários que nunca foram levados a cabo.

Quando ligou para Gates, Steve foi direto ao ponto, explicando que estava disposto a retirar o processo, mas que isso teria um preço. Ele não apenas queria que a Microsoft anunciasse ao público o compromisso de oferecer o Office ao Mac por cinco anos, como também que seu poderoso rival deixasse claro que isso simbolizava seu apoio à nova direção da Apple, o que ele faria com a compra de um lote de ações sem direito a voto no valor de 150 milhões de dólares. Em outras palavras, Steve pediu que Bill injetasse dinheiro na empresa, sem a promessa de retorno financeiro.

"Foi incrível", lembra Gates. "Eu vinha negociando o acordo com Amelio, e ele queria seis coisas, a maioria sem importância alguma. Era um sujeito complicado, e eu vinha telefonando para ele, mandando faxes nas férias. E então Steve chega, dá uma olhada no acordo e diz: 'Aqui estão as duas coisas que eu quero, e aqui está o que você claramente quer de nós.' E fechamos tudo muito rápido."

O acordo foi fechado literalmente às onze da noite do dia anterior ao discurso de abertura de Steve para a MacWorld, a ser realizada em um

teatro no centro de Boston chamado Castle. Para os padrões de Steve, foi um discurso curto, de mais ou menos trinta minutos. Ele não tinha produtos para apresentar ou demonstrar. Em vez disso, fez o equivalente do mundo corporativo a um discurso do Estado da União (o relatório anual proferido pelo presidente americano diante do congresso). Andando pelo palco como um tigre enjaulado, era perceptível que ele estava uma pilha de nervos. Usou uma camisa branca de mangas compridas sob um colete preto abotoado torto — o botão inferior ficou sem uma casa livre, e um lado do colete estava mais baixo do que o outro. Steve teve algumas dificuldades para avançar os slides projetados na enorme tela atrás de si com o controle, mas, depois que pegou o ritmo, fez uma de suas apresentações mais concisas, e deu um sinal claro de que as coisas mudariam na Apple, e para melhor.

A maior parte do discurso lembrava mais uma palestra do que uma apresentação, na qual Steve descreveu em linhas gerais seu pensamento sobre como recuperar a companhia. Ele rejeitou algumas críticas então populares — de que sua tecnologia não era mais relevante, de que a empresa não conseguia colocar suas ideias em prática e de que estava tão desorganizada que era impossível administrá-la. "A Apple está colocando seus projetos em prática maravilhosamente bem — só está trabalhando nas coisas erradas", brincou. A razão pela qual a Apple parecia metida em uma confusão tão grande é que ela havia passado anos sem uma liderança real. Steve acrescentou que o maior problema naquele momento era o encolhimento das vendas. Para resolvê-lo, a Apple precisaria aumentar seu foco no mercado, restabelecer sua marca e consolidar parcerias. "E o melhor lugar para começar é no topo." Foi nesse momento que ele apresentou o novo conselho, descrevendo os pontos positivos de cada diretor e só então mencionando que também faria parte dela. Steve disse que eles não nomeariam um presidente para o conselho até que um CEO permanente fosse contratado.

Após cerca de vinte minutos, ele começou a falar sobre as parcerias. Na verdade, só queria falar de uma: a com a Microsoft. Sua primeira menção à

empresa de Bill Gates gerou apenas um aplauso morno e algumas vaias. Mas, logo em seguida, Steve apresentou os cinco pontos do acordo que provaria ao mundo que "a Microsoft vai jogar do lado da Apple", mais tarde anunciando que "temos que abandonar a ideia de que, para a Apple vencer, a Microsoft precisa perder". Assim que tudo foi ficando mais claro, a multidão começou a digerir a ideia, vaiando apenas à menção do Internet Explorer como navegador padrão dos futuros Macs. Quando Steve apresentou Bill Gates, que apareceu em um vídeo transmitido ao vivo via web de Seattle, o CEO da Microsoft teve que esperar a plateia parar de aplaudir para fazer sua rápida declaração.

Aquela acabou sendo a pior apresentação pública da vida de Steve. O rosto de Bill, com seu sorriso quase malicioso de sempre, surgiu na gigantesca tela a dois metros acima de Steve. Gates olhou para baixo, em direção a Steve, como se dissesse: "Desculpem-me, mortais. Por mais que seja um prazer deleitá-los com minha presença, tenho coisas mais importantes a fazer do que pegar um avião e ir à festinha de seu pequeno acampamento." As comparações com o antigo comercial da Apple sobre o "Grande Irmão" foram inevitáveis.

O que passou despercebido pela cobertura da imprensa foi a discreta revelação de um novo slogan ao fim da apresentação. Houve um tema ao qual Steve voltou em diversos momentos de seu discurso: a importância de tentar ver as coisas de outro ângulo só para testar suas suposições. Em outras palavras, ele estava pedindo: "Think Different" [Pense diferente]. Demoraria ainda alguns meses para que a frase começasse a aparecer em propagandas, mas Steve já havia se convencido de que ela deveria ser o grito de guerra da nova Apple. Na verdade, ele também já havia se convencido a voltar à companhia em tempo integral.

"Eu acompanhei a carreira de Bob Dylan durante a juventude e nunca o vi ficar fazendo a mesma coisa", declararia Steve em uma conversa comigo mais ou menos um ano depois, em uma tortuosa tentativa de explicar por que enfim ele havia mergulhado outra vez na Apple. "Preste atenção no artista de verdade: se ele é muito bom em alguma coisa, de

repente se dá conta de que pode fazer aquilo pelo resto da vida. Para o mundo, ele pode ser muito bem-sucedido no que faz, mas ele próprio não vai se sentir dessa forma. É nesse momento que ele decide de uma vez por todas quem quer ser. Se continua se arriscando a fracassar, é porque ainda é um artista. Dylan e Picasso estavam sempre se arriscando. A Apple é assim para mim. É claro que não quero fracassar. Quando entrei, não sabia que as coisas estavam tão ruins, mas ainda precisava refletir muito. Precisava considerar as implicações para a Pixar, para minha família, para minha reputação e para todo o resto. E, por fim, decidi que não me importo, que é isso que quero fazer. E, se eu fizer o melhor que puder e fracassar, bem, pelo menos terei dado o meu melhor."

Steve esperou até setembro para anunciar que tomaria as rédeas da empresa. Mesmo então, só concordou em se tornar o CEO "interino" da Apple — ou iCEO, como gostava de dizer — pois ainda não sabia aonde tudo aquilo iria levá-lo. "Foi fantástico", lembra Gates. "A NeXT, companhia de hardware, desaparece. A NeXT, companhia de software, não está chegando a lugar algum. Mas então o conselho da Apple entrega as chaves a Steve, mesmo enquanto todos estão pensando: 'Que pena que todas as tentativas normais de salvar a Apple não funcionaram. Caramba, o que estamos fazendo aqui? Esta é a nossa única chance, mas apertem os cintos! Aí vamos nós!"

Capítulo 9
Talvez eles sejam loucos

Em uma conferência comercial em 6 de outubro de 1997, exatamente três semanas depois de Steve ter anunciado que assumiria o título de iCEO, Michael Dell, o fundador bilionário da empresa de clones do PC produzidos sob demanda que leva o seu nome, foi questionado sobre o que faria se colocado no comando da Apple Computer. “O que eu faria?”, bradou Dell, dez anos mais novo que Steve. “Eu a fecharia e devolveria o dinheiro aos acionistas.” Steve respondeu em um e-mail: “Espera-se classe dos CEOs.” Todavia, apenas um ano e meio antes ele havia me dito a mesma coisa: “A Apple não vale o preço de suas ações.”

A sugestão desrespeitosa de Dell não era só senso comum — parecia uma ideia muito mais segura do que colocar a empresa nas mãos de Steve Jobs. Não havia evidências para achar que alguém com seu currículo tivesse o necessário para recuperar uma bagunça tão grande quanto a Apple. Ele se mostrara inconstante, indisciplinado e petulante. Só havia se saído bem ao liderar grupos pequenos; a Apple, por sua vez, tinha milhares de funcionários espalhados, de Cupertino à Irlanda e a Cingapura. Steve havia se revelado um esbanjador e uma verdadeira prima-dona, enquanto o cargo que agora assumia parecia requerer um CEO de sangue-frio que entendesse o valor da paciência, da disciplina e de um corte rápido dos custos. Talvez Steve fosse um gênio — o sucesso da Pixar supostamente reforçava essa ideia. Talvez soubesse aproveitar oportunidades — o que a venda da NeXT para a Apple parecia indicar. Mas um bom CEO? Um líder adequado? Há que se perdoar o mundo por seu ceticismo.

Ainda assim, no outono de 1997, diante de um caos corporativo que teria sido um desafio para os maiores administradores do mundo, Steve aos

poucos revelou o que tinha aprendido nos onze anos desde que deixara a Apple. Ele havia desenvolvido um pouco de disciplina ao se esforçar para salvar a NeXT e ao fechar um acordo e executar a IPO da Pixar. Havia aprendido o valor da paciência e absorvido de Ed Catmull alguns princípios administrativos comprovadamente bons para liderar uma companhia repleta de talento criativo. Steve assistira à construção longa, lenta e complicada de um grande produto enquanto John Lasseter e sua equipe seguiam os próprios instintos, para o melhor ou para o pior, pouco a pouco, até sua ideia singela de fazer um filme sobre brinquedos se transformar na obra de arte *Toy Story*. Steve mantivera tudo isso só para si, de um modo que ninguém poderia ter previsto e nem ele conseguiria explicar. Agora, com uma decisão cautelosa após outra, começaria a combinar tudo o que aprendera a seus talentos já conhecidos, e a moldar um retorno lento e criterioso para a Apple.

"TELEFONEI ALGUMAS VEZES para Steve depois que ele vendeu a NeXT para a Apple", lembra Lee Clow, "e em todas ele disse que não tinha certeza se voltaria, que o lugar estava uma bagunça, que Amelio era um idiota. Então, num dia no verão, recebo um telefonema dele: 'Ei, Lee, Amelio pediu demissão!', disse, como se fosse uma grande surpresa até para ele. 'Pode vir até aqui? Temos trabalho a fazer.'"

"Trabalho a fazer" era um eufemismo, pois a ladainha de mazelas da Apple parecia interminável.

Praticamente tudo na empresa estava indo na direção errada. No ano fiscal terminado em 26 de setembro de 1997, a Apple perdeu colossais 816 milhões de dólares. Sua receita anual havia encolhido para 7,1 bilhões de dólares, após o pico de 11 bilhões no ano fiscal de 1995. A erosão gradual dos negócios acabara com a confiança dos investidores, e desde 1995 as

ações perderam quase dois terços do valor: um lote de ações comprado em 1995 por 3 mil dólares tinha passado a valer mais ou menos mil dólares.

E esses nem eram os números mais assustadores. Aqueles foram os anos de glória da indústria do PC: 80 milhões de unidades foram vendidas em 1997, um aumento de 14% em relação ao ano anterior. Contudo, as vendas dos Macs haviam tido uma queda de 27%, para meros 2,9 milhões de máquinas, dando à Apple uma lasca minúscula de 3,6% do mercado. Grande parte desse sofrimento fora autoinfligido: em muitos casos, os poucos compradores que não optavam por PCs compravam de fabricantes de clones do Macintosh.

No entanto, a maior razão para a demanda ter caído era o fato de os produtos da Apple terem parado no tempo, serem caros e cada vez menos relevantes. Na falta da vantagem tecnológica de um sistema operacional de ponta, Spindler e Amelio haviam liberado as equipes de marketing da Apple para encomendar todo tipo de modelos do Macintosh, na esperança de que computadores com recursos especiais atraíssem nichos de consumidores. A estratégia foi um fiasco, entulhando o mercado com uma série confusa e redundante de Macs com diferenças mínimas, cada um com peças e métodos de montagem únicos, cada um divulgado com sua mensagem comercial inconsistente e, muitas vezes, conflitante.

E havia diversas outras falhas. A Apple gastara quase 500 milhões de dólares no desenvolvimento e na campanha de marketing do Newton de Sculley, porém conseguira vender apenas duzentas mil unidades desde o lançamento em 1993. Isso não impedira que Amelio produzisse outro modelo do Newton, este com teclado para estudantes do ensino fundamental. Batizado de eMate, o modelo era um dispositivo curioso que parecia um laptop infantil com um acabamento azul translúcido, capa bulbosa e um buraco alongado numa lateral servindo de alça. Ele também não vendeu muito. E então vinham as impressoras. Por acreditar que precisava oferecer uma solução completa para o escritório, a Apple ainda vendia as próprias impressoras. Contudo, a única contribuição que parecia dar ao produto era a parte externa de plástico feita para cobrir as

engrenagens compradas da Canon e vendidas abaixo do preço de compra. Além disso, um híbrido de Mac/TV para universitários e um computador/videogame barato para reprodução de multimídia chamado Pippin completavam a lista de inúmeros produtos maldefinidos e gerenciados pelo marketing advindos do desespero da companhia. Vista em conjunto, a miscelânea de produtos representava uma empresa que havia perdido a alma e se tornado secundária. No inverno de 1997, centenas de milhares de máquinas não vendidas acumulavam poeira em galpões.

O TELEFONEMA para Clow foi o início da primeira grande ação de Steve como iCEO. Ele decidiu que a Apple precisava de uma campanha publicitária para reafirmar seus antigos valores básicos: a criatividade e o poder do indivíduo. Tinha que ser algo inteiramente diferente dos comerciais sem graça e confusos que a companhia vinha apresentando aos consumidores ao longo dos anos. Em vez disso, a nova campanha celebraria a empresa — não a empresa daquele verão de 1997, mas a que Jobs achava que deveria ser. À primeira vista, parecia um objetivo ultrajante e caro, dadas as perdas e demissões sofridas pela companhia. Mas ele insistiu. E foi por isso que Clow saiu do escritório da TBWA\Chiat\Day em Venice, Los Angeles, para uma viagem até a sede da Apple, em Cupertino.

Tecnicamente, Steve fez Clow competir pela conta da Apple com duas outras agências. "Mas ele praticamente me disse que a conta já era nossa, se eu pudesse lhe dar o que ele queria", conta Clow, que tinha várias vantagens sobre os concorrentes. Em primeiro lugar, é claro, ele tinha criado o comercial mais memorável da história da Apple (e talvez da história da propaganda): "1984". Em segundo lugar, ele e Steve se davam muito bem. Os dois vinham da classe média, haviam tido uma educação formal limitada e abominavam os padrões usuais do comportamento corporativo. Embora Steve já tivesse abandonado as sandálias abertas e

passado a usar calças jeans com camisas comuns, Clow ia trabalhar de camisa havaiana e zanzava pelas salas de skate. Sem falar que admirava o brilhantismo de Steve e não tinha medo de seu temperamento: “Cresci trabalhando para Jay Chiat, que tinha rompantes. Ele era tão feroz quanto Steve, e os objetivos eram os mesmos: trabalho extraordinário a qualquer custo. E, assim como era com Steve, você não teria problema algum com Jay se tentasse alcançar isso. Os dois entendiam que todo mundo falha muitas vezes.”

Quando chegou a hora de Clow apresentar sua proposta, ele e sua equipe já tinham a campanha “Think Different” pronta. Steve hesitou por um instante quando lhe mostraram os quadros, que combinavam a frase a fotos de excêntricos criativos notáveis. Seu medo? De que qualquer campanha que homenageasse gênios individuais transmitisse a ideia de que ele tentava apenas ressaltar a própria genialidade. Mesmo assim, ficou com a ideia da Chiat\Day. “Seu poder de decisão era muito diferente da equipe que estivera lá”, lembra Clow. “Nada de passar as coisas para a aprovação de algum executivo do marketing em algum lugar, nada de pedir a opinião de algum comitê. No antigo regime, nunca se sabia quem tomava a decisão. Com Steve, era o inverso. Éramos ele e eu. Você não encontra isso em nenhuma empresa. Nenhum CEO se envolve como ele.” A campanha passou por vários vaivéns ao longo de algumas semanas carregadas de ansiedade, com Steve obcecado pelos detalhes até a noite da véspera. Clow pressionou a Apple a usar na campanha uma gravação de Steve narrando o comovente texto em versos livres elaborado a partir do slogan. Enviou tanto a versão de Jobs quanto uma segunda, lida pelo ator Richard Dreyfuss, ao estúdio que exibiria o comercial durante a estreia na TV de *Toy Story*. De manhã, Steve telefonou para Clow e disse que tinham de usar a versão de Dreyfuss. “Se exibirem a minha, será sobre mim”, explicou. “E não pode ser sobre mim. É sobre a empresa.” Não foi a decisão de um egocêntrico, de alguém que só queria se promover. “E é por isso que ele é o verdadeiro gênio e eu sou só o publicitário”, argumenta Clow.

Então, no dia da transmissão, foi a voz de Dreyfuss que acompanhou uma série de imagens de Albert Einstein, John Lennon, Pablo Picasso, Martha Graham, Miles Davis, Frank Lloyd Wright, Amelia Earhart, Charlie Chaplin e Thomas Edison, entre outros:

> *Isto é para os loucos. Os desajustados. Os rebeldes. Os criadores de caso. Os pinos redondos em buracos quadrados.*
>
> *Os que veem as coisas por outro ângulo. Eles não gostam de regras. E não têm respeito pelo* status quo. *Você pode citá-los, discordar deles, glorificá-los ou difamá-los.*
>
> *A única coisa que não pode fazer é ignorá-los. Porque eles mudam as coisas. Eles inventam. Eles imaginam. Eles curam. Eles exploram. Eles criam. Eles inspiram. Eles impelem a raça humana.*
>
> *Talvez eles sejam loucos.*
>
> *Ou como poderiam olhar para uma tela em branco e ver uma obra de arte? Ou se sentar em silêncio e ouvir uma música que nunca foi composta? Ou olhar para um planeta vermelho e ver um laboratório sobre rodas?*
>
> *Nós criamos ferramentas para esse tipo de gente.*
>
> *Enquanto alguns os encaram como loucos, nós vemos gênios. Porque as pessoas loucas o bastante para achar que podem mudar o mundo são as que o mudam.*

A campanha — exibida em pôsteres, outdoors, na TV e em anúncios impressos — foi um sucesso unânime de crítica. O brilhantismo de "Think Different" é o fato de ela celebrar uma filosofia de contracultura de uma forma que permitia a quase todo mundo se sentir incluído. Sua mensagem

era o equivalente da propaganda de um produto ideal da Apple: ousada, ambiciosa e acessível, tudo ao mesmo tempo. Ela era profunda. O texto — fruto do trabalho conjunto de Steve, Clow e outros integrantes da TBWA\Chiat\Day — focava no exterior, definindo não as qualidades de uma máquina, mas de um consumidor da Apple. Aliás, nenhum computador é mencionado, apenas "ferramentas" desenvolvidas para pessoas criativas. A clareza e simplicidade da campanha se destacavam em meio à ladainha técnica dos outros comerciais de computadores, lembrando às pessoas o espírito jovial que muitos haviam amado na Apple. A campanha de 100 milhões de dólares foi o primeiro passo do processo de polimento da imagem da empresa, uma tarefa necessária que levaria anos para ser concluída.

O investimento teve dois retornos imediatos. Em primeiro lugar, a campanha foi o início da recuperação do orgulho dos funcionários da Apple. Outdoors e pôsteres surgiram por todo o campus de Cupertino. A versão com a narração de Steve foi o fundo sonoro do vídeo promocional da campanha dentro da companhia, e mais tarde, depois de a Apple ter ganhado o Emmy por melhor campanha publicitária para a TV de 1998, a empresa deu um livro comemorativo de cinquenta páginas a cada um dos funcionários. "Nosso público-alvo incluía os funcionários tanto quanto qualquer outra pessoa", diz Clow. Inspirá-los foi um desafio, em especial num momento em que Steve fechava departamentos e demitia milhares deles. Contudo, a campanha deu àqueles que ficaram, pela primeira vez em anos, a sensação de que haveria dias melhores.

"Think Different" também deu à Apple um tempo precioso num momento em que a companhia tinha pouco valor tangível para mostrar. Steve obviamente sabia que uma hora teria de oferecer produtos à altura da campanha. No entanto, ainda não os tinha no outono de 1997. A campanha serviu de cobertura enquanto ele e sua equipe iniciavam um longo trabalho.

Mesmo sem a narração de Steve, parte da imprensa encarou o anúncio como mais um momento de sua grandiosidade — e, portanto, uma causa

mais de preocupação do que de aplauso. Entretanto, olhando em retrospecto, parece claro que era o oposto: foi o primeiro passo de um líder que continuaria a progredir *apenas* em passos, e não mais em saltos precipitados. "Ele estava bem focado", lembra Fred Anderson. "Era intenso e ao mesmo tempo paciente e impaciente." Steve tinha começado a avançar com progressos gradativos.

ENQUANTO A CAMPANHA "Think Different" chamava a atenção do público, Steve se ocupava jogando fora várias peças da velha Apple. A reestruturação afetou todos os cantos da empresa. E lá se foram as linhas de produção do Newton e do eMate, bem como as lojas e os grupos de desenvolvimento e de marketing que trabalhavam neles. (Em uma curiosa reviravolta do destino, o ex-CEO Amelio fez uma visita a Steve na sede da Apple no fim de 1998 com a proposta de comprar os ativos e a propriedade intelectual das operações desativadas do Newton. Dias depois, Steve me contou que ficou estupefato por Amelio ter interesse naquele dispositivo. Contudo, em suas palavras, fazer essa venda teria sido "uma piada cruel. Posso ser mau, mas nunca seria tão mau. Não poderia deixá-lo se humilhar ainda mais, ou à Apple." Então, o Newton permaneceu morto. No entanto, muitos dos principais engenheiros envolvidos no projeto foram mantidos.)

E lá se foram também os contratos de licenciamento do MacOS para fabricantes de clones. Steve detestava a ideia de ver seu sistema operacional em outras mãos e só aceitara o cargo de iCEO com a promessa de que poderia acabar com os clones. Essa foi a mais cara das muitas decisões tomadas por ele durante o processo de estabilização da companhia. Querendo evitar os processos judiciais que viriam com a quebra dos contratos, a Apple teve que pagar aos fabricantes de clones para que desaparecessem sem estardalhaço. O mais bem-sucedido dos clones do Mac era o Power Computing, que detinha significativos 10% do mercado de

computadores compatíveis com o MacOS. A Apple pagou 110 milhões de dólares em dinheiro e ações para adquirir a empresa e contratar alguns de seus engenheiros.

E lá se foi o estoque. Tim Cook entrou para a equipe em março de 1998, vindo da Compaq — onde era chamado de "Átila, o Huno, do estoque" —, para ser o diretor de operações. Cook era um sulista magricela com cara de rato de biblioteca, apesar de atlético: ele costumava percorrer longas distâncias correndo ou de bicicleta. Falava baixo, tinha um leve sotaque do Alabama, mas talvez tenha sido o executivo mais agressivo da Apple. Seu trabalho não atraía a atenção do público, mas foi crucial para aparar as arestas na empresa. Nos nove meses seguintes à sua chegada, a Apple reduziu seu inventário de 400 milhões de dólares em Macs não vendidos para 78 milhões. Cook foi o responsável pelo que talvez tenha sido o exemplo mais dramático da pressa de Steve para se livrar dos fardos do passado recente da companhia: a passagem de um trator sobre dezenas de milhares de Macs não vendidos em um aterro sanitário no início de 1998.

Por fim, e lá se foram mais 1.900 funcionários, a última parcela do redimensionamento de Anderson. No fim, o quadro da Apple passara de 10.896 funcionários em tempo integral para 6.658. Steve me contou que o fato de ser pai tornava as demissões muito mais difíceis: "Ainda faço isso porque é o meu trabalho. Mas, quando olho para aqueles que passam pela experiência, também penso neles como se tivessem cinco anos, como se fossem meus filhos. E penso que poderia ser *eu* indo para casa dizer à esposa e aos filhos que acabara de ser demitido. Ou que poderia ser um dos meus filhos com vinte anos. Antes eu nunca havia levado isso para o lado pessoal."

No entanto, se ele estava mais sensível, também estava mais centrado. À medida que dava prosseguimento ao processo de redução da empresa, Anderson identificava diferenças profundas entre o iCEO e seus predecessores: Steve mantinha as maiores necessidades da empresa em primeiro lugar, custasse o que custasse. Às vezes, essa habilidade podia

parecer quase cruel — tal como quando, em 1998, ele decidiu que 3.600 demissões não eram o bastante e ordenou que mais 400 funcionários fossem mandados embora. Contudo, ele estava determinado a liderar uma companhia integrada pelos melhores entre os melhores, queria que a equipe tivesse a mesma excepcionalidade que testemunhara na Pixar: “Quando voltei para a Apple, fiquei impressionado por um terço dos funcionários ser de nota 9 a 10, o tipo de profissionais que você faria tudo para contratar. Apesar dos problemas da empresa, eles haviam ficado, o que era um milagre. Esse era o bom carma da Apple. Ela era levada por essas pessoas que decidiram ficar apesar de todos os problemas. O outro terço era muito bom, sabe? Pessoas sólidas, das quais toda empresa precisa. E então havia outro terço de desafortunados. Não sei se já tinham sido bons ou não, porém era hora de partirem. Infelizmente, muitos deles ocupavam cargos de gerência. Não apenas não estavam fazendo as coisas certas, como levavam todos os outros a fazer as coisas erradas.” A sua determinação implacável foi fundamental: a equipe central da companhia podia se reunir ao redor dele sabendo que ele faria o necessário para recuperar a Apple. Ele mergulhou de cabeça e trabalhava tão duro quanto todo mundo. “Os primeiros seis meses foram muito tristes”, contou-me mais tarde. “Era como se eu estivesse funcionando a todo vapor.”

Mesmo assim, apesar de ter sido disciplinado na redução da empresa ao seu tamanho apropriado, ninguém tinha certeza de que ele era o homem certo para levar a Apple adiante. Ainda que tivesse feito questão de rejeitar um salário, Steve era uma aposta cara e duvidosa. Cerca de 450 milhões de dólares da perda de 816 milhões sofrida pela empresa em 1997 podiam ser atribuídos à aquisição da NeXT e à compra e liquidação da Power Computing. Uma forma de entender esse número é pensar que a Apple pagou mais de 500 milhões de dólares por duas aquisições cujo ativo valia apenas um quinto do valor meses depois de os acordos terem sido fechados. Outra forma mais reveladora de ver as coisas é pensar que a Apple desembolsou mais de 500 milhões de dólares para recontratar Steve Jobs.

MESES ANTES da volta de Steve, pedi sua opinião sobre qual deveria ser a prioridade da Apple. Deveria ser um novo sistema operacional, agora que Avie Tevanian estava lá para criá-lo? "De maneira alguma", respondeu ele com uma convicção inesperada. "O que a Apple precisa mais do que tudo é lançar um grande novo *produto*, e não necessariamente uma *tecnologia*. O problema é que acho que eles nem sequer sabem mais *como* fazer um grande produto." Ele fez uma pausa como se tivesse acabado de perceber como sua afirmação soava condenatória. "Isso não significa que não possam."

Dessa vez, ele não tentaria resolver tudo de imediato com o lançamento de uma nova máquina revolucionária — uma grande mudança em relação ao que tentara fazer na NeXT e na sua primeira estadia na Apple. Em vez disso, traçou um plano geral para a linha de produtos completa. Antes de pedir aos desenvolvedores que criassem um novo produto em particular, ele queria se certificar de que eles compreendessem como o produto se encaixaria nesse plano geral. Queria que todos tivessem os mesmos parâmetros e que as regras do jogo ficassem cristalinas. Não poderia se dar ao luxo de ter o tipo de confusão estratégica que atrapalhara o desenvolvimento do computador da NeXT.

A solução seria simplificar as ambições da Apple para que a companhia concentrasse seu grande talento no desenvolvimento de produtos e na credibilidade de sua marca diante alguns produtos-chave e mercados amplos. Para entender como Steve conseguiu reduzir o número de produtos oferecidos pela empresa tão drasticamente em 1997, deve-se pensar nos computadores pessoais como dispositivos versáteis que podem ser programados para se tornar qualquer ferramenta — um processador de texto, uma supercalculadora, um cavalete digital, uma biblioteca de materiais de pesquisa, um sistema de controle de estoque, um tutor, qualquer coisa imaginável. Não é necessário que a máquina assuma formas físicas diferentes para oferecer cada um desses serviços. Ela só precisa de um

software robusto e adaptável. E, em meados dos anos 1990, a capacidade do software aumentava mais rápido do que nunca graças ao advento das redes de área local e ao desenvolvimento da internet. Quando o software pode conectar uma pessoa a outras pessoas e a bancos de dados armazenados em outros computadores localizados a grandes distâncias, ele se torna muito mais poderoso do que um aplicativo limitado ao que quer que esteja armazenado em seu computador pessoal.

Steve mostrou como a Apple poderia se transformar em uma empresa rentável ao oferecer não mais do que quatro produtos básicos: dois modelos de desktop, um para uso doméstico e outro para profissionais; e dois laptops para as mesmas classes de usuários. Só isso. Quatro quadrantes, quatro linhas de produtos. Nada de projetos de desenvolvimento redundantes, de processos de fabricação irrelevantes nem das campanhas de marketing querendo convencer os consumidores a comprar componentes desnecessários. Com apenas quatro produtos básicos para desenvolver, os programadores e os designers industriais da Apple poderiam usar seu tempo e sua energia para tornar o hardware e o software inconfundíveis.

Essa decisão essencial foi tão controversa quanto tudo o que Steve fez durante esse período. Os funcionários se sentiram ultrajados ao tomar conhecimento de que seus queridos projetos seriam descartados, entre quais algumas tecnologias de grande valor que a Apple vinha desenvolvendo havia anos. Algumas dessas tecnologias ofereciam benefícios tangíveis aos consumidores, porém, se não se enquadravam na estrutura de Jobs, tinham que ser abandonadas — ele decidira que a instituição precisava limitar seu foco dessa maneira.

A equipe executiva central entendeu a necessidade da nova estrutura em quadrantes, ainda que ela implicasse a suspensão de projetos importantes para funcionários respeitados. E, no fim das contas, o restante da companhia acabou compreendendo. Eles viram que os quadrantes colocavam a companhia no caminho oposto ao dos fabricantes dos PCs que rodavam o Windows, ocupados em produzir todo tipo de caixas cada vez mais rápidas e robustas, porém indistintas. Os quadrantes fizeram a

Apple retornar à sua missão original: oferecer produtos de excelência aos mercados do usuário doméstico e do usuário profissional.

O que *não* descrevia a estratégia dos quadrantes era igualmente importante. Ela não era um esforço para resolver todos os problemas com uma máquina revolucionária. Steve havia fracassado duas vezes com essa antiga estratégia. Ele amadurecera o bastante para saber que aquele não era o momento para uma revolução. Primeiro, os consumidores da Apple — do passado, do presente e os em potencial — teriam que ver que a empresa sobreviveria, que ela sabia produzir e oferecer produtos característicos com constância e transformá-los em lucros. Só depois de alcançar essa meta — e Jobs foi o primeiro a admitir que isso levaria muitos anos —, ele poderia pensar em como explorar tecnologias emergentes para criar novas revoluções.

"A MISSÃO ERA SALVAR A APPLE", lembra Jon Rubinstein. "Quando chegamos, a companhia estava quase morta. Então, vamos salvá-la. Ela vale o esforço. Foi simples assim."

Steve administrava a nova Apple por meio de um grupo central dotado de uma força e de uma motivação notáveis, formado por Anderson, Cook, Rubinstein e Tevanian, além do diretor de vendas Mitch Mandich, da NeXT, do diretor de marketing Phil Schiller, ex-funcionário que Steve recontratara da Adobe, e de Sina Tamaddon, desenvolvedor da NeXT que também arquitetou vários acordos cruciais. O grupo — com exceção de Mandich, que deixaria a empresa em 2000, e a posterior adição do designer-chefe Jony Ive — conduziria as operações na empresa até meados dos anos 2000. Considerando o histórico de Jobs como administrador e sua fama de volátil, é de admirar que todos tenham ficado juntos por tantos anos.

Steve não fazia as coisas típicas que líderes muitas vezes fazem para consolidar um grupo forte. Ele não os levava para jantar. “Tínhamos boas relações na equipe de executivos seniores, mas fomos nós mesmos que as construímos”, lembra Tevanian. “Não fizemos isso com a ajuda de Steve. Posso contar nos dedos quantas vezes, nos oito anos que passei lá, saímos para jantar juntos, quase sempre em um restaurante indiano ali perto.”

Ele tampouco costumava dar feedbacks formais à equipe. “Durante o caso de antitruste *Estados Unidos* versus *Microsoft*”, continua Tevanian, “a Microsoft requisitou todos os meus arquivos pessoais na Apple. Então, lá estou eu, sentado com o nosso advogado, George Riley, e ele diz: ‘Peguei sua pasta no RH.’ Ele a abre, e só tem uma folha de papel, algo sem importância alguma. E diz algo como: ‘Avie, cadê sua pasta? Cadê suas avaliações anuais e coisas do tipo?’ E eu respondo que nunca havia recebido uma avaliação anual!”

“Steve não acreditava em avaliações”, revela Jon Rubinstein. “Não gostava de toda aquela formalidade. Ele pensava: ‘Dou feedback a vocês o tempo todo, então por que precisariam de uma avaliação?’ Em certa ocasião, contratei um coach executivo para fazer avaliações 360º da minha equipe. O cara era muito bom, e tentei fazer Steve conversar com ele, mas ele se recusou. Aliás, me perguntou: ‘Por que você precisa disso? É uma perda de tempo!’”

Steve não cobria ninguém de elogios nem disponibilizava funcionários para repórteres interessados em mostrar os bastidores de um retorno marcante. Não que quisesse todas as atenções da imprensa apenas para si. Isso já não o atraía mais. Aos vinte e poucos anos, ele havia gostado de estar sob os holofotes durante os primeiros tempos como celebridade: “amizade” com Yoko Ono e Mick Jagger, a sensação inebriante de ter coisas como uma cobertura no prédio San Remo, em Manhattan, e a atenção recebida da *Time*, da *Rolling Stone* e da *Playboy* confirmavam que ele havia deixado para trás seu passado prosaico na classe média dos subúrbios do norte da Califórnia. Quando fundou a NeXT, por algum tempo cortejara a imprensa para dar exposição à startup. No entanto, em meados dos anos

1990, ser uma celebridade já não tinha o mesmo encanto para Jobs. Embora quisesse reconhecimento pela qualidade de seu trabalho, ele não desejava a fama em si. Orientou Katie Cotton, diretora de comunicação da Apple, a adotar uma política em que o iCEO só estaria disponível para alguns veículos impressos, como *Fortune*, *The Wall Street Journal*, *Time*, *Newsweek*, *BusinessWeek* e *The New York Times*. Sempre que tinha um produto para divulgar, ele e Cotton decidiam qual desse punhado de publicações confiáveis daria a notícia. E era ele quem a anunciava — sozinho.

Conversei com ele várias vezes sobre sua relutância em dividir o centro das atenções com outros membros da equipe, já que em inúmeras ocasiões pedi para falar com eles e não consegui. Às vezes, Steve afirmava que não queria que ninguém soubesse quem fazia um grande trabalho na Apple para que esses profissionais não fossem abordados por outras empresas. Isso não era verdade, pois o Vale do Silício é um ambiente incestuoso em que todo talento tecnológico é acompanhado tão de perto quanto o mercado de ações. A verdade é que ele achava que ninguém conseguiria contar a história de seu produto ou de sua empresa como ele. Um grande *showman* em qualquer cenário, Jobs considerava a maioria das entrevistas nada além de mais um espetáculo. Ele era incrível na improvisação, tanto ao pensar quanto ao falar, e sabia aproveitar uma oportunidade ao máximo para promover a Apple. Ademais, demonstrava grande preocupação com a aparência de qualquer artigo de que participasse, pois achava que a fotografia, a tipografia e o estilo do layout ajudavam a transmitir a mensagem pretendida.

Sob a sua liderança, a Apple seria uma das marcas com a identidade mais clara do mundo. Portanto, embora sua política irritasse alguns integrantes da equipe central da empresa, era difícil argumentar diante de seu sucesso. Trabalhar para Steve significava aceitar uma série de comportamentos idiossincráticos. Políticas que pareciam egoístas acabavam se provando boas para a companhia. Estratégias que a princípio poderiam ser quixotescas acabavam sendo exemplos de presciência. Os membros da

equipe central de Steve aprenderam a prever e conviver com sua imprevisibilidade. Sabiam que estavam trabalhando para alguém especial.

À sua maneira, ele se certificava de que soubessem que também os considerava fantásticos. Às vezes, convidava um deles para uma longa caminhada, fosse pelo campus da Apple ou os arredores de sua casa em Palo Alto. "Aquelas caminhadas tinham significado", lembra Ruby. "Você pensava: 'Steve é um astro do rock', então aquele tempo que tínhamos a sós, em que ele me dava total atenção, era de certa forma uma honra." Ele também compensava seus funcionários mais importantes com generosidade, providenciando contratos lucrativos de longo prazo cheios de opções de ações para todos de seu círculo íntimo. "Ele era muito bom em se cercar de profissionais muito bons e motivá-los tanto filosófica quanto financeiramente. É preciso ter a combinação certa. Você tem que oferecer motivação financeira suficiente para que as pessoas não se achem no direito de dizer: 'Foda-se, não vou mais aceitar isso.'"

Steve também compreendia que a satisfação pessoal de fazer algo incrível era a melhor motivação para um grupo tão talentoso quanto o dele. "Era preciso acreditar que levaria um tempo; que você não acordaria na manhã seguinte e tudo estaria resolvido", disse-me Tevanian certa vez. "E que, dois, talvez três anos depois, você olharia para trás e diria: 'Caramba, conseguimos.' Se não acreditasse nisso, você desabaria, porque havia muito sofrimento pela frente, muita gente dizendo que não iria dar certo, que não iria funcionar, que isso está errado, que aquilo está errado, encontrando um milhão de problemas. Mas você simplesmente tinha que saber que, se mantivesse a cabeça no lugar, se continuasse trabalhando, tentando fazer as coisas certas, no fim tudo daria certo." Salvar a Apple foi uma realização da qual todos da equipe se orgulhariam pelo resto da vida.

"Ele se importava muito", revela Rubinstein. "E isso fazia dele um grande administrador quando as coisas não estavam bem. No início desse tempo na Apple, o fato de estarmos todos nos esforçando juntos era um prazer."

“Quando as coisas ficavam difíceis, ele analisava com cuidado todas as decisões”, acrescenta Avie. “Pensava no impacto de tudo meticulosamente.” Embora Steve nunca hesitasse em impor sua opinião, às vezes seu perfeccionismo enlouquecia o grupo, visto que ele atrasava projetos importantes ao criar confusão em torno dos mínimos detalhes, tais como mudar ou não os conectores para o mouse e o teclado. Mike Slade, que havia sido diretor de marketing por um curto período na NeXT, foi trabalhar na Apple como consultor de Steve em 1998. “As pessoas querem pintá-lo como se ele fosse Michelangelo, sabe?”, conta. “Mas ele era nervoso, como um velho comerciante baixinho e antiquado dizendo: ‘Devo cortar mais um centavo?’ Como um vendedor de bugigangas.”

A atenção ao trabalho que estava em suas mãos era intensa, e ele organizava sua agenda de forma que cada um de seus subordinados recebesse o mesmo foco. Toda segunda-feira, às nove da manhã, reunia a equipe executiva — ou ET (*executive team*), como o grupo ficou conhecido — em uma sala de reuniões localizada no Edifício 1 do campus da Apple. O comparecimento era obrigatório. Ao seguir a pauta que ele mesmo escrevia e distribuía, Steve dava voltas na mesa fazendo perguntas específicas sobre projetos em andamento e recebendo atualizações do grupo. Cada um deveria estar preparado para quaisquer perguntas que ele pudesse fazer sobre a área sob sua responsabilidade. Para alguns, como Fred Anderson e Nancy Heinen, a assessora jurídica da empresa, esse podia ser o principal encontro da semana com Steve. No entanto, outros sabiam que deveriam esperar follow-ups rigorosos. A pressão era enorme. O histórico de sucesso garantia a eles um lugar na sala, porém Jobs não dava a mínima para o passado. De acordo com Ed Catmull, com Steve, “o passado pode ser uma lição, mas o passado já passou. Sua pergunta era sempre: ‘O que vamos fazer para avançar?’”.

Por isso, “Que merda!” era uma reação tão comum de Steve quanto uma pergunta incisiva ou uma discussão ponderada. Ele queria respostas inteligentes, e não perder tempo com gentilezas quando era mais simples ser claro, independentemente das críticas que ele pudesse fazer. “O que nos

leva a suavizar as coisas é não querermos que nos achem uns babacas, e isso é vaidade", explica Jony Ive, um inglês direto e articulado com o físico musculoso de um boxeador e a tendência a se debruçar na mesa para falar com seus interlocutores. Como diretor de design, Ive foi alvo das críticas duras de Steve tanto quanto qualquer um. Sempre que se sentia ofendido, ele dizia a si mesmo que quem tenta atenuar uma verdade amarga "talvez nem esteja tão preocupado com os sentimentos do outro, mas apenas tenha receio de parecer um babaca. Quem está mesmo preocupado com o trabalho é menos vaidoso e fala com clareza. Steve era assim. É por isso que dizia: 'Que merda!' Mas, no dia seguinte, poderia muito bem voltar dizendo: 'Jony, pensei bem sobre o que você me mostrou e acho que, na verdade, é muito interessante. Vamos conversar um pouco mais sobre isso'".

Foi assim que Jobs explicou essa abordagem: "Você contrata pessoas melhores do que você em certas coisas, então tem que se certificar de que saibam que precisam lhe dizer quando você está errado. As equipes executivas da Apple e da Pixar discutem entre si o tempo todo. Todos na Pixar expressam suas opiniões. Todos são diretos em relação ao que pensam, e o mesmo está começando a acontecer na Apple." Os seus subordinados mais diretos entendiam que suas críticas rudes não eram pessoais. Como disse Susan Barnes, todos haviam aprendido a "aturar a gritaria para descobrir o motivo dela". Steve esperava isso deles, e também que reagissem quando ele estivesse errado. "Passei dezesseis anos brigando com ele", recorda-se Rubinstein. "Quer dizer, era quase cômico. Eu me lembro de uma manhã de Natal, estávamos ao telefone gritando um com o outro, e as esposas de cada um diziam ao fundo: 'Já chega, temos que ir, largue a droga do telefone.' Ele estava sempre gritando por um motivo ou outro. Certa vez, estávamos tendo uma briga feia. E acho que eu estava na Target, em Cupertino, empurrando o carrinho e comprando papel higiênico ou sei lá o quê, sabe? E estávamos ao telefone, gritando um com o outro. Era assim que trabalhávamos. Cresci na cidade de Nova York. Minha família parecia ter saído de um filme de Woody Allen — sabe

aquela cena de *Noivo neurótico, noiva nervosa* em que eles estão debaixo da montanha-russa Thunderbolt? Aquilo é a minha família. Então, brigar o tempo todo não me incomodava. Acho que é uma das razões por termos nos saído tão bem juntos."

A mais de 1.300 quilômetros de distância ao norte, na Costa do Pacífico, Bill Gates observava com grande interesse enquanto a companhia ainda claudicante que ajudara com um investimento de 150 milhões de dólares e o compromisso de desenvolver software para o Mac lutava pela sobrevivência. "Era um grupo muito mais maduro", comenta ele. "Com a equipe do Mac, ou mesmo na NeXT, quando Steve começava a gritar, todo mundo corria para um canto. Mas essa equipe gerencial da Apple reagia e se unia como um grupo. Quando ele pegava alguém e dizia: 'Seu trabalho é uma merda e você é um idiota', todos tinham de decidir: 'Ok, vamos nos livrar desse cara ou gostamos dele?' E depois podiam encontrá-lo e dizer: 'Ei, calma aí, não tem tantos profissionais que possamos contratar tão bons quanto aquele cara, então volte e se desculpe.' E ele acatava, mesmo que ainda tivesse um gênio tão difícil."

"Aquela é uma equipe incrível, que passou pelo inferno e se uniu nas dificuldades", continua Gates, passando a falar no presente. "Quer dizer, você pode apontar para todos da equipe e dizer: 'Ok, ele faz jus ao salário, ele faz jus ao salário, ele faz jus ao salário.' Não há pontos fracos naquela equipe, nem plano B nem uma equipe alternativa para o caso de um imprevisto. É só aquela equipe."

Steve havia reunido um grupo forte o bastante para lidar com ele do jeito que era, mas também autônomo o suficiente para compensar suas falhas. Eles desenvolveram suas próprias táticas para lidar com ele. "Era como se tivéssemos um inimigo em comum", conta Rubinstein. Os membros da equipe costumavam se encontrar para planejar como fazê-lo autorizar as decisões que consideravam as melhores, buscar uma forma de se livrar ou contornar as decisões ou preconceitos mais imperiosos ou equivocados dele, além de tentar prever para que lado ele tenderia ao planejar o futuro. Eles suspeitavam que Steve soubesse que isso acontecia

pelas suas costas. “Ele sabia que podia contar conosco para fazer as coisas funcionarem mesmo quando havia conflitos ou problemas”, explica Tevanian. “Enfrentamos alguns problemas muito difíceis, e ele sabia que podia confiar que faríamos a coisa certa.”

Eu o acompanhava de perto, tanto quando ele arquitetava suas estratégias aos poucos e com paciência, como quando orquestrava sua equipe durante a execução. Eu estava cético por causa dos seus fracassos anteriores como administrador, mas ao mesmo tempo intrigado. Certo dia, perguntei se ele passara a gostar do processo de construir uma empresa, já que vivenciava isso pela terceira vez. “Ah, não”, começou Steve, como se tivesse falado uma besteira. Contudo, se não gostava de construir empresas, com certeza tinha uma justificativa bem-elaborada e convincente para explicar por que continuava fazendo: “Para mim, o único propósito de construir uma empresa é que ela possa gerar produtos. Uma coisa é um meio para a outra. Com o passar do tempo, você se dá conta de que a construção de uma companhia forte, com uma base forte de talento e uma cultura é essencial para criar ótimos produtos.”

“A empresa é uma das invenções mais incríveis da humanidade, esse construto abstrato tão poderoso. Mesmo assim, para mim, o que importa são os produtos. É trabalhar com pessoas divertidas, inteligentes e criativas, e fazer coisas maravilhosas. Não se trata do dinheiro. Portanto, uma empresa é um grupo de pessoas que pode fazer mais do que apenas a próxima grande sensação. É um talento, é uma capacidade, é uma cultura, é um ponto de vista e é um modo de trabalhar em equipe para fazer a próxima coisa, e outra, e mais outra.” Um talento, uma capacidade, uma cultura e um ponto de vista: a Apple que ele estava recriando teria tudo isso, e pode-se dizer o mesmo dos produtos que ela faria.

STEVE ESTAVA CIENTE de que teria de lançar o primeiro novo produto da Apple em 1998. Com certeza ele não esperava que os milhões de investidores da empresa aguardassem por alguns anos como a Perot e a Canon foram forçadas a fazer com a NeXT. Entretanto, a Apple ainda não tinha nenhum bom aplicativo para lançar, e ele não queria oferecer *nenhum* hardware da linha de produção de Amelio. Ele precisava de algo novo que tivesse o seu DNA para mostrar que havia grandes mudanças a caminho. O mercado de computadores pessoais já estava há tanto tempo carente de criatividade e excitação que passara a ser conhecido como o mercado da "caixa". Steve precisava de muito mais do que apenas outra caixa.

Ele encontrou a resposta nas instalações de desenvolvimento de um prédio a vários blocos dos escritórios da administração. Era lá que Jony Ive, o designer que tanto impressionara Fred Anderson, brincava de testar algumas ideias.

Ive ainda não integrava o círculo de funcionários mais próximos de Steve. Despretensioso e proativo, ele completou trinta anos por volta da época em que Steve retornou à empresa. Ele começara a prestar serviços à Apple como designer em 1992, quando ainda morava em Londres e trabalhava numa firma de consultoria em design chamada Tangerine. Filho de um prateiro que lecionava na universidade local no subúrbio londrino de Chingford, Ive começou a se interessar por design industrial logo cedo e estudou no que agora se chama Universidade da Nortúmbria, em Newcastle. Foi lá que ele se tornou admirador de Dieter Rams, o lendário designer-chefe da Braun, fabricante alemã de aparelhos eletrônicos portáteis, e que nos anos 1970 foi uma das pioneiras do que hoje conhecemos como design sustentável, combatendo a prática industrial da obsolescência programada. Rams, que ainda cria móveis para uma empresa dinamarquesa chamada Vitsœ, havia ganhado notoriedade pelos "Dez princípios do bom design". Segundo ele, o bom design:

1. é inovador
2. torna o produto útil

3. é estético
4. ajuda na compreensão do produto
5. é discreto
6. é honesto
7. é durável
8. é meticuloso até o último detalhe
9. é ecológico
10. é o mínimo de design possível

Durante o curto período de Amelio na direção, eu visitara Ive em seu local de trabalho, chamado Laboratório de Design. Com o retorno de Steve, o laboratório seria transferido para a sede principal do campus na Infinite Loop e se tornaria zona tão proibida quanto Los Alamos durante o Projeto Manhattan. Contudo, com Amelio ainda na direção, o local não era restrito e assim pude encontrar Ive num fim de tarde de uma sexta-feira. Quando cheguei, Ive era o único funcionário presente. Ali havia uma imensa pilha de plástico cinza e protótipos de poliestireno dos banais Macs anteriores, cujo design ele e sua equipe haviam projetado. Na época, seu objetivo era mudar o invólucro externo dos computadores, tornando-os ao mesmo tempo artísticos e austeros, e não criar designs radicalmente novos. Havia apenas duas exceções, ambas interessantes à sua maneira.

A primeira que ele me mostrou era o eMate, a versão contraintuitiva do Newton Message Pad para estudantes do ensino fundamental. Devido à forma de concha, o aparelho parecia um mexilhão. Suas curvas sutis lhe conferiam uma aparência divertida, porém o que mais chamava a atenção era o invólucro de plástico azul translúcido — uma cor pulsante que parecia brilhar de dentro do computador.

O outro projeto brilhante que pude ver foi o protótipo de uma máquina que a Apple lançaria em edição limitada para a comemoração tardia do vigésimo ano da companhia. Na época, o Mac da edição especial de vinte anos era seu design mais querido. Tratava-se de um exemplar impressionante de originalidade em design industrial. Ive e sua equipe

haviam colocado as entranhas de um notebook top de linha numa peça cuja parte de cima era composta por uma placa levemente curva com um monitor LCD em cores na metade superior e um drive de CD-ROM vertical na inferior, com as laterais tomadas por saídas de som em estéreo especialmente projetadas pela Bose — tudo acoplado a um teclado na horizontal. Era equipado com tecnologia de ponta, incluindo TV a cabo, sintonizadores FM e os circuitos necessários para que o computador também funcionasse como aparelho de TV ou rádio. Por fim, Ive e sua equipe haviam conectado a máquina a uma peça em formato de cone que funcionava como fonte de alimentação, a um *subwoofer* e a um amplificador de áudio Hi-Fi de alta potência para que o computador pudesse oferecer toda a capacidade sônica de um sistema de estéreo de qualidade sem produzir muito calor ou ficar grande demais. A máquina parecia uma peça da galeria de esculturas do Museu de Arte Moderna de Nova York, o MoMA. (Na verdade, ela acabou na seção de design industrial.) Os tecnívoros a cobiçavam como loucos.

Na primeira vez que Steve fez a longa caminhada até o Laboratório de Design, Ive estava nervoso e apreensivo. "Quando nos conhecemos, ele já tinha começado a falar sobre a possibilidade de voltar a trabalhar com Harmut Esslinger [o fundador da Frog Design, que projetara o primeiro Mac]", conta Ive. "Acho que ele foi até o estúdio para me demitir. E deveria ter feito isso mesmo, se pensarmos nos produtos que estávamos lançando na época e que não eram nada bons." Nem os produtos nem os protótipos deixaram Steve entusiasmado, mas Ive causou boa impressão. Ele é calado e sério e pode ser muito envolvente ao descrever o que tenta alcançar com seus designs no mais perfeito sotaque britânico. Assim como Jobs, Ive tinha talento para explicar ideias complexas com clareza, o que chamou a atenção do chefe. "Você conhece o Jony. Ele parece um querubim", disse-me Steve no final de 1997. "Gostei dele de cara. E percebi logo naquele primeiro encontro que Amelio havia desperdiçado o talento dele."

Ive também ficou impressionado com Steve. Milhares de funcionários da Apple haviam distribuído seus currículos por todo o Vale do Silício na

tentativa de abandonar o barco furado de Amelio, e Ive também decidira checar suas alternativas. No entanto, ele logo viu que Steve e Amelio não poderiam ser mais diferentes: "Amelio se descrevia como o rei do *turnaround*. Então, ele se concentrava no *turnaround*, cujo principal objetivo é não perder dinheiro. Para conseguir isso, você não gasta dinheiro. Mas o foco de Steve era o oposto, e isso nunca mudou. O foco era o mesmo desde quando o conheci até o final: o produto. Acreditamos que, se fizermos um bom trabalho e o produto for bom, as pessoas vão gostar dele. E acreditamos que, se gostarem dele, vão comprá-lo. Se tivermos competência operacional, teremos lucro." Era simples assim. Portanto, Ive decidiu ficar na Apple, escolha que levaria à colaboração criativa mais prolífica da carreira de Steve e até mais simbiótica do que sua parceria original com Steve Wozniak.

Ainda assim, Jobs suspendeu os dois projetos mais queridos de Ive. O eMate desapareceu junto com quaisquer outros resquícios do Newton (com a exceção de algumas patentes importantes), e o Mac da edição especial de vinte anos teve o mesmo destino depois de ter apenas doze mil unidades vendidas. Os produtos não se encaixavam nos quadrantes. Além disso, certo dia Steve me contou: "Não gosto de TV. A Apple nunca mais vai produzir uma." Essa foi a introdução de Ive ao processo frio de tomada de decisão de Steve Jobs. Assim como Avie, Ruby, Fred e Tim, ele entenderia que a melhor chance de sobrevivência da empresa era com Steve e que, para ficar ao lado dele, precisaria aceitar o lado negativo e o positivo.

ALGO INTRIGOU bastante Steve no Laboratório de Design: a textura incomum e a translucidez excêntrica do invólucro de plástico do eMate. Esse detalhe se tornou a semente para o iMac, o primeiro produto da nova era Steve Jobs na Apple.

Em termos tecnológicos, o iMac não era uma inovação radical. Entretanto, trabalhando bem próximo de Steve, Ive projetou uma máquina com um design que, pela primeira vez em anos, dava certa personalidade ao computador pessoal. O iMac possuía um desenho bem arredondado, com material semelhante ao do eMate. O usuário podia ver, através do exterior de plástico "azul Bondi" transparente (uma referência às ondas tropicais da praia de mesmo nome, localizada perto de Sydney, Austrália), as peças internas da máquina, seus cabos rigorosamente ordenados e as placas de circuito cheias de chips que pareciam mapas de cidades em 3-D. O computador e o monitor formavam um único módulo arredondado com uma abertura circular na parte traseira que servia de alça e de tampa removível para o caso de reparos ou modificações. Steve adorava a alça, apesar de não ser nada original, já que remetia ao antigo Mac. A máquina pesava quase dezoito quilos, então era improvável que alguém a carregasse como um laptop de um lugar para outro. Mas a alça, o formato e a translucidez se combinavam para fazer o iMac parecer uma garrafa cheia de diversão azul. Era exatamente o tipo de produto fascinante do qual a Apple precisava para voltar a se destacar da turma da "caixa" — os Dells, Compaqs, HPs e IBMs.

Duas outras decisões — uma tecnológica e a outra orientada pelo marketing — também faziam o iMac se sobressair entre as caixas retangulares cor de cal. Steve e Jon Rubinstein optaram por um drive de CD-ROM, em vez do de disquete padrão, embora a maioria das pessoas na época ainda armazenasse arquivos nesse tipo de mídia. Era possível comprar um drive externo de disquete para conectar ao iMac, porém Steve concluiu que a maioria dos programas logo seria vendida em CD-ROM — uma tecnologia que substituía rapidamente o disco de vinil e as fitas cassete como a principal mídia de gravação de música. Ele também tinha certeza de que em um ou dois anos os drives com *gravadores* de CDs tornariam os disquetes obsoletos. Como já tinha feito antes, ele apostou que os usuários aceitariam um avanço a princípio trabalhoso, já que significaria a conversão de todos os dados para outro formato. Dessa vez, ele acertou.

Sua outra decisão importante foi inserir a letra *i* antes de *Mac*. O iMac foi projetado para ser conectado à internet por entradas para uma linha telefônica ou, no caso dos mais sortudos que já tinham acesso a essa tecnologia, a uma rede Ethernet. Ele já vinha com um modem para acesso discado, enquanto a maioria dos outros fabricantes o vendia como equipamento adicional. Steve previra que os consumidores veriam esse Mac "para a internet" como uma máquina inovadora, antecipando o futuro da computação pessoal, que sem sombra de dúvidas acabaria por girar em torno dela. Mas o *i* fez mais do que isso. O *i*, que também fazia referência ao pronome *I* [eu], significava "pessoal", como se servisse para o usuário dizer "este é o *meu* computador", e talvez até uma expressão de "quem *eu* sou". E que expressão ousada ele representava — revigorante, transparente, diferente. Parecia o tipo de computador que alguém capaz de "pensar diferente" usaria.

Na emergente imprensa especializada em computação, muitos críticos torceram o nariz para o iMac pelo fato de a máquina não ser nem mais rápida nem mais robusta do que os modelos da concorrência. Afinal, durante uma década, velocidade e capacidade haviam sido as únicas características que diferenciavam os computadores pessoais. Os mesmos críticos também não gostaram da aparência do iMac, que se assemelhava mais a um brinquedo azul e rotundo do que a um computador. O fato era que eles não tinham entendido nada. Aquele design radical transmitia exatamente o tipo de mensagem reconfortante, amigável e diferenciadora que Steve queria passar. Com um único produto, a Apple reforçara sua posição como a empresa do computador "pessoal". O iMac era um grande lembrete de que os computadores são ferramentas para *pessoas* e de que eles devem refletir e ampliar a personalidade do indivíduo. Por isso o iMac foi um sucesso instantâneo, tendo vendido quase dois milhões de unidades no primeiro ano de produção e se tornado o primeiro grande êxito da Apple em anos.

Esse sucesso foi fundamental para os planos de Steve para a recuperação da companhia. Ele havia retornado para a Apple acreditando firmemente

que o design poderia ter um papel significativo na ressurreição da empresa, e o iMac confirmou essa teoria. “Quando fizemos o primeiro iMac, havia uma resistência enorme entre os engenheiros de hardware”, ele me contaria mais tarde. “Muitos achavam que ele não era um Mac, que seria um fracasso. Contudo, quando todos viram seu sucesso no mercado, muitos começaram a mudar de ideia e dizer: ‘Certo, acho que essa coisa de design tem sua importância.’ Eles voltaram a sentir a emoção do sucesso.” O iMac de Steve e Ive permitiu que a Apple desse um primeiro passo ousado em direção à recuperação e ganhasse um tempo precioso num momento em que a maioria dos observadores achava que a empresa estava condenada.

UMA DAS PIORES FALHAS de Steve em sua primeira temporada na Apple fora a incapacidade de dar sequência ao sucesso do Mac ou mesmo do Apple II. Contudo, isso não ocorreu com o iMac. Apenas um ano após o lançamento, a companhia passou a vender uma nova versão em cinco cores alegres. Eram ainda mais legais do que as máquinas azul Bondi, pois vinham com uma entrada interna para CDs, substituindo a desajeitada bandeja dos primeiros. Além disso, suas cores vibrantes e positivas foram bem exploradas pelo marketing, dando continuidade à redefinição da imagem da Apple como representante da vanguarda, viva e criativa.

Mas Steve não se concentrou apenas nos iMacs chamativos — outro erro que o velho Steve teria cometido. Ele se certificou de que a equipe se saísse igualmente bem nos outros três quadrantes de seu plano. As chamadas torres, os desktops para uso profissional, eram as máquinas que pagavam as contas. Com processadores mais rápidos, mais memória, gráficos melhores e entradas para HDs, gravadores de CD e outros acessórios, elas eram projetadas para usuários que precisavam de mais poder — daí o nome Power Mac. Essas máquinas grandes ficavam sob a mesa e eram ligadas a um monitor; de tão rápidas eram anunciadas pela Apple

como os primeiros “supercomputadores pessoais”. Apesar de robustas, graças ao design de Ive pareciam elegantes e fáceis de transportar — possuíam até duas alças que imitavam a do iMac e uma abertura na lateral que facilitava o acesso ao seu interior. O modelo básico custava pelo menos mil dólares a mais do que o iMac, mas também gerava margens de lucro muito maiores.

E, com o Power Mac, Steve evitou outro erro cometido pela Apple em sua primeira gestão. Ele não afirmou que o modelo era *o* computador para todos os usos profissionais na tentativa de tirar PCs com Windows e Intel do mercado. Em vez disso, definiu o público-alvo do Power Mac como a classe mais empreendedora de pequenos negócios que surgiam com a ascensão da economia baseada na internet: desenvolvedores, arquitetos, editoras, agências de propaganda, web designers etc. Esse era um mundo capaz de tolerar e até celebrar o slogan “Think Different”, ao passo que a classe dominante das grandes corporações via com desconfiança as mudanças radicais e potencialmente danosas que a internet parecia prometer.

A genialidade aplicada no design e no desenvolvimento dos iMacs e das torres também foi aplicada aos laptops. Os modelos pessoais, chamados iBooks, tinham a mesma aparência descontraída do iMac, com design em forma de concha laranja translúcido que lembrava o eMate. Os-PowerBooks de ponta para uso profissional também tenham formas curvilíneas, mas eram emborrachados e pretos e vinham com um processador PowerPC que por certo tempo permitiu à Apple lhe dar o título duvidoso de “o laptop mais rápido do mundo”. O efeito cumulativo dos iMacs revitalizados era algo simples, mas profundo: a Apple quase falira três anos antes, mas agora já se restabelecia como a empresa mais criativa, se não a única, do mercado dos computadores. “Quando voltamos à Apple, nossa indústria estava em coma”, contou-me Steve por volta dessa época. “Não havia muita inovação. Na Apple, estamos trabalhando duro para retomar o ritmo de inovação. O restante da indústria dos PCs me lembra a Detroit dos anos 1970. Seus carros eram barcos sobre rodas. Desde então, a

Chrysler inovou ao criar a minivan e popularizar o Jeep, e a Ford se recuperou com o Taurus. Experiências de quase morte às vezes nos ajudam a enxergar com mais clareza."

Contudo, a virada não foi alcançada sem fracassos caros. A Apple fizera um bom trabalho ao abraçar a internet e tornar o processo de acessar a web tão simples quanto qualquer outra função do iMac. No entanto, o eWorld, servidor por assinatura da empresa para acesso à internet que acompanhava os novos iMacs, foi um desastre, apesar de sua interface amigável que sugeria que navegar na web poderia ser tão fácil quanto atravessar a rua. Entretanto, tudo que o servidor oferecia era o serviço de e-mail e uma forma de baixar programas, e na prática não era mais fácil de usar do que os servidores mais populares, como o EarthLink e o AOL, que acompanhavam os PCs Wintel.

Um fiasco ainda mais caro foi um projeto no qual Ruby e Steve trabalharam juntos e que levou a discussões intermináveis: o chamado Power Mac "Cube", lançado em 2000. Com o mesmo design do NeXTcube, mas com um oitavo do tamanho, o G4 Cube tinha um visual clean tão incrível que acabou no MoMA. Infelizmente, as casas e os escritórios não foram tão receptivos.

Jobs adorava o Cube. Ele possuía uma capacidade enorme — embora não o bastante para ser qualificado como computador para usuários avançados — em um cubo translúcido de dezoito centímetros. Os cabos eram ligados ao primeiro monitor de tela plana super-wide da Apple para desktops. Meu monitor era de 25 polegadas e ficava ao lado do Cube na mesa do escritório, parecendo uma escultura minimalista. Entretanto, nesse caso Steve cometeu erros semelhantes aos feitos na NeXT. Ignorou alguns problemas de engenharia gerados pelo design ousado que tanto amava. Pior: o Cube parecia castigado por uma série de problemas de fábrica. O invólucro de plástico translúcido rachava com facilidade, uma falha que arruinou o que parecia uma obra-prima do design. O meu nunca rachou, porém o monitor desenvolveu outro problema estético bizarro: formigas e outros insetos pareciam atraídos pelas fendas do plástico claro ao redor da

tela e, uma vez lá dentro, não conseguiam sair. Com o tempo, os dois "pés" transparentes da tela ficaram cheios de carcaças de insetos, mas o efeito não era tão agradável quanto o da mosca pré-histórica no âmbar. Provoquei Steve algumas vezes por causa da tela que atraía insetos desenvolvida por ele, mas ele não achava a brincadeira muito divertida. O Cube logo teve sua fabricação encerrada e nunca chegou nem perto do número de vendas previsto.

STEVE SE CERCARA de uma equipe madura, experiente e disciplinada composta por profissionais capazes de argumentar sem medo. E, pela primeira vez, lhes deu uma autoridade considerável — a Apple simplesmente era grande demais para que ele tomasse todas as decisões sozinho. Aos poucos, a organização se desenvolveu de um modo que lhe permitiu obter os detalhes desejados sem microgerir as áreas da empresa com as quais não podia contribuir muito. Ele administrava sobretudo por meio de seu círculo mais direto (embora de vez em quando realizasse reuniões com os cem principais funcionários da companhia), e os encontros das manhãs de segunda com a equipe executiva se tornaram o ponto central da semana. Na maioria das vezes, a tentativa de delegar dava certo. "Eu o envolvia quando precisava dele", relembra Anderson ao falar das finanças. Jobs tentava manter as rédeas firmes numa empresa em crescimento sem sufocá-la.

Ele também gostava de ter um confidente — alguém com quem conversar fora da formalidade do ambiente corporativo. Nos primeiros anos do retorno de Steve, Mike Slade assumiu essa função. Slade admite que não era nenhum tipo de "gênio" criativo, como Lee Clow ou Woz, mas tinha muita experiência, falava o que pensava e era sereno e independente o bastante para dar respostas inteligentes a Steve sem entrar em conflito. E também deixou claro que não queria um cargo executivo na Apple, o que facilitava ter um bom relacionamento com Steve. Às vezes, os dois corriam

juntos de manhã cedo, e ele até chegou a andar de patins com Steve e Laurene.

Slade pegava um avião em Seattle e aparecia em Cupertino às segundas e terças. Ninguém lhe dava satisfações, já que Steve dissera ao grupo que ele não tinha autoridade alguma. Entretanto, quando estava na Apple, ele quase nunca saía do lado de Jobs. As segundas começavam com a reunião da equipe executiva. Depois disso, os dois costumavam ir comer no refeitório e mais tarde visitavam o Laboratório de Design. Slade tentava participar das discussões. "Jony [Ive] dizia coisas como: 'Steve, não sei se a combinação entre a linguagem do design e isto aqui está muito boa. O que acha?'", conta Slade, rindo. "E eu respondia: 'Ah, está legal. Posso tomar uma Coca-Cola agora?' Eles me perguntavam o que achava do nível de opacidade, e tudo em que eu conseguia pensar era: 'O que estou fazendo aqui?'" É claro que Slade sabia mais do que quer admitir. E seu senso de humor e objetividade agradavam Jobs, que não se permitia relaxar com seu círculo mais direto do mesmo modo como fazia com ele. "Slade era o bobo da corte", conta Ruby, que também se tornou um grande amigo dele ao longo dos anos.

Na maioria das segundas-feiras, a visita que faziam a Ive era seguida por outra a Avie e à equipe que trabalhava no novo sistema operacional da Apple, que seria chamado de OS X. O novíssimo sistema serviria de base para todas as criações extraordinárias que se sucederiam na década seguinte, da suíte de aplicativos iLife ao iOS — o sistema operacional simplificado que daria vida ao iPhone e ao iPad —, bem como para a indústria inteiramente nova de software que surgiria para produzir milhões de aplicativos desenvolvidos para esses dispositivos.

Embora os gadgets e computadores de Steve recebessem a maior parte da atenção, o software que rodava neles tinha igual importância. Steve sempre afirmou que a principal vantagem competitiva da Apple era o fato de ela criar o aparelho por inteiro, a simbiose certa entre hardware e software gerava uma experiência superior para o usuário. No mundo da computação pessoal, tecnologias de hardware e de software vinham de

companhias diferentes que nem sempre se entendiam — entre as quais a IBM, as fabricantes de clones do PC, a Microsoft e a Intel.

Sem um sistema operacional que pudesse superar o Windows, o renascimento do Macintosh não poderia ter sido completo. O sistema operacional anterior da Apple era baseado numa tecnologia desenvolvida quinze anos antes para o Mac original, e sua interface gráfica estava ultrapassada.

Na NeXT, Avie tinha desenvolvido uma versão do Unix com uma interface mais amigável para usuários sem background técnico, porém mantendo as características de um ambiente computacional sério e de qualidade. No caso do NeXTcube, o objetivo também fora criar o equipamento por inteiro, então o sistema operacional foi desenvolvido para rodar bem nessa máquina. No entanto, quando a empresa foi forçada a focar apenas em software, Avie e sua equipe souberam que a única forma de vender o sistema operacional da NeXT seria torná-lo atraente para usuários de estações de trabalho de outras fabricantes, como a Sun, a IBM, a Sony e talvez até para usuários dos PCs-padrão. Foi por isso que eles haviam criado versões experimentais em máquinas da Sun usando microprocessadores Sparc, em outros computadores pessoais e estações voltadas para engenharia usando os melhores microprocessadores Pentium da Intel e até com o chip PowerPC que havia se tornado o coração dos últimos Macintoshes. Essa experiência de tornar o sistema operacional da NeXT capaz de rodar em outras máquinas compensaria a Apple de duas formas. Em primeiro lugar, Tevanian e sua equipe chegaram a Cupertino com uma base de código e conhecimento para atender à companhia, não importava que microprocessador ela decidisse colocar nos futuros Macs. A Apple já tinha mudado os processadores do Mac antes, e Steve queria ter a flexibilidade de voltar a fazê-lo caso fosse necessário. Como haviam dominado as particularidades de várias plataformas, seus antigos programadores da NeXT poderiam ajudá-lo a tomar uma decisão muito mais objetiva quando chegasse a hora de mudar outra vez. Agnósticos da tecnologia, eles escolheriam a arquitetura capaz de obter mais de seu sistema operacional

— ou seja, a que pudesse ajudá-los a desenvolver a melhor máquina possível. Era um ás que Steve guardava na manga e usaria com grande efeito anos depois.

Em segundo lugar, e mais urgente, o trabalho na NeXT havia transformado a equipe de Tevanian em um grupo de programadores de excelência. Sua primeira tarefa foi modificar o sistema operacional da NeXT de modo que ele continuasse robusto, mas tivesse uma aparência moderna suficientemente semelhante ao sistema operacional da Apple a fim de que os usuários do Mac pudessem fazer a migração com o mínimo de desconforto. Outra prioridade era preservar a compatibilidade com aplicativos que rodavam no antigo Mac OS 9, pelo menos por algum tempo. Por fim, eles tinham que criar ferramentas para ajudar os desenvolvedores de software a adaptar seus velhos aplicativos ao OS X, ou até a reescrevê-los por inteiro para obter o melhor proveito dos novos recursos.

São inúmeros os desafios de se desenvolver um sistema operacional novo, e, apesar de o OS X ser basicamente uma versão modificada de um sistema operacional já testado, ainda assim sua "Appleização" seria uma missão hercúlea. Steve compreendia isso e não deu prazos absurdos para os programadores. Em vez disso, acompanhou o trabalho deles com um misto de paciência e impaciência que lhe permitia ser exigente, porém respeitoso. O resultado foi um sistema operacional que combinava o grande entendimento intuitivo que Jobs tinha das necessidades das pessoas comuns a um código complexo, robusto e flexível escrito por alguns dos melhores programadores do mundo. Também preservou a interface agradável que tornara os usuários da Apple tão leais em suas melhores e piores fases.

Steve ficou particularmente obcecado pela aparência e a sensação que o sistema operacional causava. Nas reuniões vespertinas para discutir o OS X que contavam com a presença de Slade, cada subordinado direto de Avie era admitido em uma sala trancada para demonstrar os últimos avanços de qualquer aspecto do sistema operacional no qual estivesse trabalhando. "Analisávamos o OS X repetidamente, pixel a pixel, recurso a recurso, tela a

tela", lembra Slade. "O efeito Genie deve ser assim? Até que tamanho os ícones do dock devem ser ampliados? Qual deve ser a fonte? Por que esse mostrador é assim? Toda semana, o plano era fazer Steve aprovar a aparência de cada item."

"Não há nada no sistema operacional que não tenha passado pela sua avaliação", continua Slade. "Era o oposto do que acontecia na Microsoft, onde eles seguiam umas quinhentas páginas de especificações (documentos contendo detalhes de cada componente a ser criado pelos desenvolvedores de software). [Na Apple também] tínhamos especificações, mas Steve nunca as lia. Só olhava para o produto."

Quando via algo que não o agradava, Steve pedia a um designer de interface chamado Bas Ording que gerasse um protótipo com a aparência desejada. "Bas era um gênio", conta Slade. "Passava noventa segundos mexendo em algo, apertava um botão, e lá estava uma imagem do que quer que Steve tivesse pedido. O cara era um deus. Steve ria disso. 'Basificação em progresso!', anunciava."

O que dificultou ainda mais o desenvolvimento do OS X foi a necessidade de garantir que o novo sistema operacional não inutilizasse os aplicativos anteriores dos usuários. A retrocompatibilidade reversa é um dos maiores desafios que uma empresa da área tecnológica pode enfrentar — e foi um verdadeiro problema para a Apple no início da década de 1980, quando os usuários do Apple II descobriram que seus programas não funcionavam muito bem no Apple III.

Steve achava que os usuários da Apple se adaptariam com mais facilidade do que o senso comum sugeria, já que se mostravam muito mais entusiasmados em relação a seus Macs do que os consumidores da Microsoft em relação aos PCs. Acreditava que estariam dispostos a dar o grande salto para um novo sistema operacional, mesmo que isso significasse comprar todo o conjunto de hardware e software novo. E ele tinha razão. Na década seguinte, ao tentar manter o sistema operacional leve e moderno, aos poucos a Apple deixaria de dar suporte para uma série de recursos indesejados requeridos por hardware e programas de gerações

anteriores muito amados por uma minoria muitas vezes barulhenta. No entanto, a maioria dos usuários do Mac considerava que as concessões exigidas por novas plataformas valiam a pena.

Ainda assim, Steve e Avie fizeram o possível para tornar a transição para o OS X o mais indolor possível para os usuários. Para isso, estudaram uma nova forma de fornecer atualizações de software. Com cada vez mais computadores conectados à web, a Apple poderia gerar atualizações constantes para os softwares dos usuários, oferecendo aperfeiçoamentos, modificações e soluções para bugs pela internet. Essa era uma possibilidade a ser explorada não apenas em relação ao sistema operacional, mas a todos os tipos de aplicativos, e fazia sentido tanto para os usuários quanto para os desenvolvedores de software — que, por natureza, adoram continuar modificando seu trabalho depois de "concluído". Avie e sua equipe estavam entre os primeiros desenvolvedores de um sistema operacional voltado para as massas a tirar vantagem dessa possibilidade, e sua abordagem mudaria as expectativas de centenas de milhões de pessoas, de gerentes corporativos de TI até o usuário individual de um smartphone que quer ter sempre a última versão de seu jogo favorito.

De fato, quando a primeira versão foi lançada em setembro de 2000, a Apple a chamou de "beta público", dando a entender que se tratava de um trabalho em andamento. O preço era 29,95 dólares, cerca de um quinto do que costumava se cobrar por uma atualização significativa de um sistema operacional. Foi uma estratégia de marketing inteligente, pois previu que os primeiros usuários a adotarem o novo sistema fariam todo tipo de testes no OS X, de modo que era de se esperar que alguns bugs e glitches fossem encontrados. Ela também concedeu à Apple um período de teste durante o qual pôde descobrir como faria as atualizações on-line do software. O novo modo de fornecer manutenção e soluções para falhas no software logo se tornaria a norma da indústria. Também transformou as expectativas dos usuários: eles não estariam mais dispostos a esperar meses para que os fornecedores dos programas resolvessem um problema.

Com o tempo ganho pelo sucesso do iMac, o núcleo Unix sobre o qual haviam desenvolvido o novo sistema e uma rica experiência em programação, Avie e sua equipe puderam se superar. Assim, quando o OS X enfim estava pronto para ser lançado, o sistema deu ao Mac a capacidade de fazer coisas que nenhum PC jamais pudera. Os usuários adoraram as melhorias óbvias na interface gráfica, como o fato de um vídeo continuar rodando mesmo ao se mover uma janela. O OS X era lindo, criando uma tela que dava a ilusão de três dimensões na qual as janelas pareciam lançar sombras sobre as camadas de objetos "por trás" delas. Ele ainda executava a maioria dos programas do Mac, principalmente porque muitos desenvolvedores fizeram pequenas modificações que podiam ser baixadas e instaladas com facilidade. Entretanto, o que rodava por trás de tudo isso era o Unix, o núcleo para sistemas operacionais com o qual os geeks adoravam fazer experiências.

Portanto, com o OS X a Apple enfim tinha uma plataforma forte. Os Macs travavam muito menos do que PCs Wintel. O sistema não congelava com um erro de um único programa. Eles também pareciam quase imunes a vírus, e seu sistema básico de gerenciamento de arquivos era de fácil navegação e dava aos usuários três opções para visualizar e localizar arquivos em listas. O OS X seria um software-base de alta qualidade para tudo o que Steve criaria nos anos seguintes.

COMO RUBY AFIRMOU, a missão fora salvar a Apple. E, no início dos anos 2000, tudo indicava que ela havia sido cumprida por Steve e sua equipe. Eles tinham dado um novo conjunto de computadores à companhia, agora começavam a oferecer aos usuários uma base sólida e moderna de software, os funcionários estavam motivados e o próprio senso de missão havia sido restaurado. E o mais importante: Steve passara por uma mudança visível, tornando-se um líder e administrador melhor. Durante os três anos e meio

desde seu retorno, ele passara a reconhecer que aplicar uma abordagem mais gradual ao desenvolvimento de softwares pode resultar no tipo de equilíbrio que permite a construção de um negócio preparado para crescer a longo prazo.

Ou assim parecia. Em setembro de 2000, a Apple emitiu um relatório de lucros estarrecedor. Apesar de todos os novos produtos e tecnologias, as vendas da empresa ainda encolhiam. O preço das ações caiu de 63 para 15 dólares do início de setembro até o final do ano. As vendas fracas do Cube foram a maior decepção, porém as vendas como um todo estavam estagnadas. Tudo indicava que Steve havia extraído o máximo da tecnologia da computação pessoal. Ele tinha posto o navio de volta na rota, consertara os buracos deixados por Amelio e fizera todo mundo remar na direção certa. A Apple era rentável outra vez. Contudo, para concluir o *turnaround* da companhia, ele teria que voltar a criar produtos capazes de alterar o equilíbrio de uma indústria e gerar oportunidades de negócios. No entanto, no final do ano fiscal de 2000, as vendas trimestrais da Apple estavam menores do que antes de sua chegada, e a maioria dos lucros obtidos pelos acionistas desde então evaporara. Como ressaltei na manchete de uma matéria da *Fortune*, ele era o príncipe grisalho de um reino que encolhia. Algo precisaria mudar.

Capítulo 10
Seguindo o faro

Foi Bill Gates quem primeiro traçou o futuro da Apple. Ele fez isso em 5 de janeiro de 2000, na Consumer Electronics Show (CES), em Las Vegas, Nevada. É claro que ele pretendia apresentar uma estratégia para a Microsoft, não para a Apple. Mas não foi nessa direção que as coisas seguiram.

Na época, a CES era uma plataforma de apresentação de produtos e serviços promissores. Durante anos, a feira funcionou como o ponto de encontro de gente capaz de construir absolutamente tudo, de alto-falantes para carros a sistemas de som estéreo e TVs, de jogos de futebol eletrônicos que emitiam um bipe quando você apertava os botões do controle a câmeras de vídeo e sistemas de segurança residencial. A entrada das empresas de computação transformou o evento, que, em poucos anos, se tornaria a maior exposição de tecnologia digital, atraindo um público que chegava a 150 mil pessoas e quase paralisando a Cidade do Pecado durante uma semana em janeiro. A Apple não frequentava a CES. Steve preferia anunciar seus produtos em um ambiente que fosse capaz de controlar.

A Microsoft não controlava a CES, mas sem dúvida alguma ofuscava todos os outros participantes. O presidente da empresa, Bill Gates, que renunciou ao cargo de CEO em favor de Steve Ballmer em 2000, foi o orador principal do evento durante oito anos seguidos. Gates era a escolha natural para palestrante celebridade, uma condição que era quase permanente, e usava seu tempo no palco para diminuir as outras empresas do setor. Naquela época, a Microsoft de fato era *a* indústria de computadores. Cerca de 90% dos computadores pessoais no mundo todo funcionavam com o Windows. O software gerenciava não apenas desktops

e laptops, como também os servidores que armazenavam e organizavam os dados das maiores companhias do planeta, ou que mantinham a tecnologia de informação da maior parte dos órgãos do governo. Em caixas registradoras e caixas automáticos, balcões de check-in de companhias aéreas e deques de porta-aviões, o software da Microsoft mantinha as tecnologias mais sofisticadas da época em plena atividade. Se o universo dos eletrônicos de consumo estava a ponto de ser jogado no meio de um turbilhão, quem melhor para dar a notícia senão o líder da indústria responsável pela perturbação?

Naquela noite, Gates discursou para uma multidão de mais de três mil pessoas que superlotou o Las Vegas Hilton Theater e teve que assistir à palestra de pé. Lá, ele revelou como a Microsoft "anteciparia a era dos 'eletrônicos de consumo plus'". Os PCs que rodavam o Windows se transformariam no componente central de home media, os quais usariam a internet para interagir com aparelhos eletrônicos e até mesmo eletrodomésticos — todos eles também com software da Microsoft instalado. Essa situação seria ótima para os consumidores, explicou Gates, porque eles passariam a conseguir "um acesso cômodo e personalizado às suas músicas favoritas, às notícias, a entretenimento, a fotos de família e a e-mails por uma série de equipamentos eletrônicos, incluindo TVs, telefones, aparelhos de som para casa e para carros, além de Pocket PCs".

A palestra foi uma previsão, um aviso e um projeto. Gates lançou uma visão de como seria uma residência após a concretização e o entrelaçamento de um conjunto de tendências. Haveria muito mais conectividade entre os dispositivos, acesso a toda uma nova gama de programação e conteúdo digital através da internet, novos videogames interativos para jogar em casa e aparelhos diversos com telas sensíveis e softwares inteligentes para substituir as meras bugigangas eletrônicas munidas de botões. Era como se ele dissesse aos fabricantes: "Isso é o que vamos fazer com o mundo de vocês. Essa realidade está próxima, quer vocês gostem ou não, porque esse é o papel da tecnologia digital na indústria. Então, subam a bordo, seus ultrapassados que ainda se deslumbram com fornos de micro-ondas,

sistemas de som de carros, TVs e fones de ouvido. Só assim vocês podem se encaixar no seu próprio futuro, que, na verdade, pertence a nós!"

Esse era o poder da Microsoft: companhia soberana inquestionável do império da computação. A empresa tinha se infiltrado de forma tão profunda em cada aspecto da tecnologia digital decisiva do mundo e controlado cada um deles tão bem, que parecia óbvio para quase todos os presentes que, se este era o futuro desejado pela Microsoft, então *era* o futuro. A implicação óbvia que Gates omitiu foi que isso seria uma imensa mina de ouro para a Microsoft, a qual, ao estabelecer as especificações que todos os tipos de fabricantes de hardware precisariam seguir, garantiria a hegemonia da empresa no próximo admirável mundo novo.

Dominar o mercado dos novos dispositivos eletrônicos poderia ter solucionado o maior problema de Gates: o fato de que a Microsoft havia parado de crescer no ritmo galopante acima de 25% que os investidores gostam de ver em uma empresa de tecnologia. É bom lembrar que, quando Bill e Steve entraram no negócio, a computação ainda pertencia às IBMs e DECs do mundo, com suas máquinas grandes e caras, vendidas em um mercado que consistia de algumas centenas de instituições, como empresas, governos e universidades. Quando a lei de Moore derrubou os preços, os fabricantes de PCs venderam seus produtos para uma gama de outras companhias e órgãos, grandes ou pequenos, já então capazes de adquirir computadores poderosos que os tornaria mais eficientes. No entanto, analisando-se os números, o maior potencial em termos de público era ainda subutilizado. Se você consegue vender diretamente aos consumidores e transformar a computação em produtos que se tornem parte de seu do dia a dia, os volumes se tornam impressionantes. Considerem o seguinte: de acordo com os pesquisadores do Gartner Group, 355 milhões de computadores pessoais — servidores, desktops e laptops — foram vendidos no mundo em 2011. Cerca de 1,8 *bilhão* de celulares foram comercializados no mesmo período. E o número não inclui outros tipos de dispositivos que têm um computador ou uma rede como base, dispositivos que também podem se tornar parte da vida de um consumidor, tais como

consoles de videogames, aparelhos de som, rádios, termostatos, sistemas de navegação de veículos e qualquer outra coisa que possa ser aperfeiçoada através da conexão com outros aparelhos e computadores.

Gates, talvez o mais astuto dos estrategistas de negócios do mundo, viu esse futuro se aproximando. E esperava que a Microsoft arrecadasse a mesma fatia desse mercado que detinha no mundo da computação. Afinal, quem mais poderia definir os padrões para a interação digital entre dispositivos? Este fora o jogo de Gates: prever e entregar o futuro. O tamanho dos interesses e da ambição de Bill era gigantesco perto do de Steve. Aquele desejava ver o software da Microsoft em bilhões de dispositivos; este queria apenas qualquer coisa que o ajudasse a vender mais alguns milhares de Macs por mês. Gates era o único que teria razão em pensar que poderia dominar a bizarramente batizada, mas sem dúvida inevitável, era de "eletrônicos de consumo plus". Era poderoso e muito, muito esperto: apesar de sua propensão à verborragia, ele havia se saído bastante bem ao descrever o futuro da computação como temos hoje, quinze anos depois. Tudo o que ele e Steve Ballmer tinham a fazer era executar a estratégia. Se conseguissem, guiariam a empresa em sua transição para esse futuro e, como consequência, a Microsoft reconquistaria o tipo de crescimento que os investidores queriam ver.

Na época, ninguém sabia, mas a fala de Gates naquela manhã de janeiro em Las Vegas marcou o auge da hegemonia da Microsoft. Em 31 de dezembro de 1999, a empresa estava avaliada em 619,3 bilhões de dólares, com o preço da ação em 58,38 dólares. Nunca mais valeria tanto.

Em vez disso, uma empresa que ainda lutava para sobreviver na periferia da indústria da computação colocaria em prática a previsão de Gates. Ela faria isso crescendo aos poucos, seguindo seu instinto na direção aonde a tecnologia levava e sendo oportunista. Nos anos seguintes, Steve Jobs conduziria a Apple para um ritmo todo novo de fazer negócios. Ninguém teria imaginado na época, mas o futuro pertencia à Apple, e não à Microsoft.

QUANDO AS NOTÍCIAS sobre a ambiciosa apresentação de Bill Gates na CES chegaram a Cupertino, Avie Tevanian e Jon Rubinstein convenceram Steve a convocar a equipe executiva da Apple para uma reunião de emergência fora da sede da empresa. Esse encontro teria lugar no Garden Court Hotel, no centro de Palo Alto, e seu objetivo era repensar o caminho da empresa. “Bill Gates já estava falando sobre aquilo que, no final, chamaríamos de estratégia de ‘hub digital’”, recorda Mike Slade. “Então, simplesmente plagiei a ideia dele e a lancei para Steve naquela reunião. Eu disse: ‘Nós não deveríamos estar fazendo isso? Não podemos deixar a Microsoft fazer. Eles vão estragar tudo!’”

Os funcionários da Apple nunca tiveram muito respeito pela capacidade da Microsoft em criar qualquer coisa que não fossem produtos tecnológicos confusos, sem elegância e com péssimos projetos. A animosidade já existia há décadas. Ainda que o Word, o Excel e o PowerPoint tivessem colaborado para o sucesso inicial do Mac, o pecado imperdoável da Microsoft, do ponto de vista da Apple, foi ter copiado seu produto com o Windows. Em 1997, em seu retorno à empresa que fundou, Steve agiu por conveniência quando se ofereceu para abandonar o longo processo judicial contra a Microsoft a fim de selar o acordo com Gates. No entanto, o pessoal da Apple ainda considerava o Windows uma imitação barata de suas ideias. Pior: eles o viam como um roubo vulgar, imposto ao mundo por um tipo de intimidação que a companhia desdenhava, mas invejava.

A equipe de Steve de fato acreditava que um mundo definido pela visão de “eletrônicos de consumo plus” da Microsoft seria tão feio quanto este nome infeliz. Em 2000, qualquer pessoa que precisasse provar que a Microsoft podia ser desajeitada quando tentava se comunicar com seres humanos reais (e não com os clientes corporativos com os quais sempre se importara) só precisaria abrir o Word, o Excel ou o PowerPoint em um PC, onde seriam recebidos por um “recepcionista” digital animado chamado

“Clippy”. Concebido para servir como um assistente de ajuda informal aos usuários do conjunto de aplicativos de produtividade do Office, o Clippy, um clipe de papel antropomorfizado e falante, era também um ser abominável, inútil e paternalista frustrantemente difícil de eliminar da tela do PC. A revista *Time* chegaria a considerar o Clippy uma das cinquenta piores invenções de todos os tempos, juntamente com o herbicida (e arma química) Agente Laranja, as hipotecas de alto risco e o carro Ford Pinto.

Os funcionários da Apple não conseguiam tolerar a ideia de deixar os criadores do Clippy estabelecerem a cara e o jeito do mundo que estava surgindo através da mídia digital, das comunicações e da computação para os consumidores. Eles queriam que as novas tecnologias se caracterizassem pelos padrões mais elevados de elegância, beleza e simplicidade. A Apple sempre exibira um sentido de estilo e design inigualáveis na área de computação. Bastava comparar um iMac com um PC padrão.

Gates sempre soube que nunca poderia se aproximar do senso estético de Steve: “Ele tinha uma expectativa de excelência em seu próprio trabalho e nos produtos que sua empresa criava. Seu pensamento era estético. Quando entro em um quarto de hotel, não penso: ‘Ah, esta mesinha de cabeceira é horrível, olha isso, poderia ser muito melhor.’ Quando olho um automóvel, não digo: ‘Ah, se eu tivesse projetado este carro, teria feito isso e aquilo.’ Gente como Jony Ive e Steve Jobs sempre encara as coisas sob esse prisma. Sabe, eu olho um código e digo: ‘Ok, isso está bom’, mas é uma forma diferente de entender o mundo. O sentido mais inato e natural dele era se este ou aquele objeto se adequava a determinados padrões. Ele tinha padrões extremamente altos para definir se algo era bom ou era uma merda.” Com base nisso, a equipe executiva de Steve estava certa: a Microsoft e a Apple tinham noções opostas sobre o que constituía um projeto aceitável, para não falar de um design fantástico. Se esses aplicativos e dispositivos iriam se tornar onipresentes, como proclamava Gates, tratava-se de uma rara oportunidade de estabelecer um ponto de referência para a estética funcional e estilística de como uma pessoa normal lidaria com a tecnologia digital.

A Apple já tinha entrado nesse mercado emergente com um aplicativo bem-acabado, mas concebido de forma pobre, chamado iMovie. Ele foi apresentado quando as câmeras de vídeo digital de fabricantes japoneses como a Sony, a JVC e a Panasonic estavam chegando ao mercado a preços razoáveis. Steve considerou que os compradores dessas câmeras precisariam de um programa de edição simples e elegante. O iMovie era um software sofisticado que simplificava de maneira radical o entediante processo de editar vídeos amadores bobos e transformá-los em filmes caseiros com qualidade de produção quase profissional. Contudo, se o iMovie provava que a Apple era capaz de criar um excelente software para os consumidores, também provava que o mercado consumidor poderia ser muito difícil de prever. No fim, o programa provou ser uma solução elegante para um problema que os consumidores ainda não estavam ansiosos para resolver.

Em outubro de 1999, Steve incluiu o iMovie como parte do lançamento de uma nova geração incrementada de iMacs. As vendas, porém, foram baixas. Steve culpava a si mesmo por não ter explicado o software da melhor forma possível. Então, em dezembro de 1999, durante uma reunião da equipe executiva, ele ofereceu protótipos das novas câmeras digitais da Sony para seis de seus mais altos executivos, pedindo a cada um deles que filmasse e editasse seu próprio filme caseiro de quatro minutos, sendo que as produções finalizadas deveriam ser apresentadas no prazo de uma semana. Ele escolheria o melhor deles para exibir em sua apresentação na MacWorld de janeiro de 2000, em um esforço para demonstrar como o iMovie era um programa que qualquer um poderia dominar em um fim de semana.

"Fred [Anderson], Ruby [Jon Rubinstein], Avie [Tevanian], Tim [Cook], Sina [Tamaddon], Steve e eu, todos nós fizemos filmes de quatro minutos", recorda Slade. "Vou falar a verdade: foi um processo muito complicado, mesmo para geeks como nós. Você tinha que filmar, depois transferir para o iMac, editar, acrescentar a música e os créditos e então passar tudo de volta para a filmadora, porque o disco rígido não era grande o suficiente para armazenar a gravação original e o produto finalizado, e

ainda não tínhamos drives de DVD graváveis. Muitos de nós achavam que seria uma estratégia inútil.

"Mas os filmes eram engraçados. Meus filhos eram pequenos na época. Então, filmei as crianças brincando no meio das folhas em um dia de outono com 'Tupelo Honey', de Van Morrison, como música de fundo. O filme de Steve também era sobre os filhos. E Fred, bem, acho que a vida dele era tão sem graça que tudo o que ele conseguiu foi fazer um filme sobre seu maldito gato. Tim Cook fez um filme sobre a tentativa de comprar uma casa em Palo Alto e como os imóveis estavam caros. Mas, na minha opinião, o filme do Ruby era o melhor. Ele teve que fazer uma viagem a trabalho para Dallas no dia do seu aniversário; assim, fez um filme sem emoção alguma sobre os maiores destaques do dia, com cenas dele sentado sozinho no quarto de hotel, nas salas de reunião e em outros locais entediantes, enquanto se filmava dizendo: 'Feliz aniversário, Jon. Uhuu!' por onde passasse. E Sina fez um belo filme sobre os filhos brincando com os animais de estimação e pulando na cama com uma música do Green Day de fundo." (Foi este que Steve escolheu para a MacWorld.)

Os filmes podem ter sido engraçados de assistir, mas demoraram para ser criados. Mesmo facilitada pelo iMovie, a tarefa de editar filmes exigia tempo, dedicação e habilidade. Era o tipo de coisa que um pai ou uma mãe poderia fazer de vez em quando, mas apenas nos raros casos em que tivesse tempo livre no fim de semana. Foi só depois da reunião no Garden Court, convocada por Avie e Ruby, que Steve reconheceu que a Apple precisava criar um programa muito mais simples do que o iMovie, algo que deveria entrar de forma simples e natural no dia a dia dos usuários. Na reunião, o consenso foi que um aplicativo relacionado à música digital parecia representar uma boa possibilidade. Em vez de bater o pé e insistir em ampliar os esforços para fazer do iMovie um sucesso, Steve preferiu seguir a equipe e entrar no mundo da música digital. A grande questão agora era: a Apple conseguiria agir com rapidez suficiente para compensar o fato de ter chegado tão tarde àquela festa?

NÃO ERA SURPRESA Steve ter ficado tão atraído pelo iMovie, já que se tratava de um programa que tinha pais e mães como público-alvo principal. Depois do nascimento de Eve em 1998, ele e Laurene tinham ao todo três filhos, e, na virada do século, haviam estabelecido uma rotina doméstica mais ou menos previsível e normal.

A capacidade de Jobs em compartimentar e focalizar, qualidades que o estavam ajudando a dar uma reviravolta na Apple, também modelou a forma como ele equilibrava o trabalho e a vida em família. Antes, quando liderou a equipe do Mac ou administrou a NeXT, ele ficara muitas vezes até tarde da noite no escritório, como parte de uma equipe reduzida que tentava apresentar o grande produto da vez. Na Apple, porém, seu papel havia mudado bastante: à frente de uma empresa com milhares de funcionários, administrava tudo por meio de um pequeno grupo de altos executivos. Em vez de ficar espreitando por cima dos ombros de programadores e engenheiros de peso, podia cumprir grande parte do trabalho por e-mail. Então, quase todas as noites chegava em casa antes da hora do jantar e passava um tempo com Laurene e as crianças; só depois ia trabalhar no computador. Na época, ele e eu éramos amigos no iChat, e era comum ver a luz verde próxima ao nome dele durante a madrugada, indicando que estava logado a seu Mac. (O iChat era o programa de videoconferência da Apple, e houve ocasiões em que o usamos para conversar sobre trabalho, embora às vezes o filho dele, Reed, que estava no início da adolescência, surgia sorrateiramente por trás de Steve e fazia caretas para mim enquanto conversávamos.)

Se houvesse um gráfico que comparasse quanto tempo os pais passam com os filhos e quanto passam focados no trabalho, Jobs se posicionaria bem próximo do último. Tanto ele quanto Laurene sabiam que Steve sempre trabalharia de maneira árdua, muito árdua — este tinha sido um pressuposto básico quando se casaram. "Nenhum de nós tinha muita vida social", conta Laurene. "Isso nunca foi importante para nós." Era comum

ela trabalhar ao lado dele durante a noite, primeiro no Terravera, um pequeno negócio de alimentos saudáveis que acabou sendo vendido, depois no College Track, seu primeiro empreendimento filantrópico. Eles tinham escritórios adjacentes; ela levava suas ideias para que ele desse sua opinião, e, em muitas noites, Steve passava uma ou duas horas falando sobre a Apple com a esposa. Frequentemente assistiam a um programa de TV antes de ir para a cama, em geral *The Daily Show*, após Jon Stewart se tornar apresentador em 1999. O grosso da tarefa de cuidar dos filhos recaía sobre Laurene, mas os dois organizavam a própria vida de forma a garantir que Steve se envolvesse. Muitas vezes eles passavam as festas de fim de ano no Havaí, quase sempre em um bangalô no Kona Village Resort, na Big Island.

Além de criar um esquema que acomodasse a enorme carga de trabalho de Steve, o casal fazia o possível para oferecer aos filhos o que o ele mesmo definia como uma vida "normal". Jobs e Laurene criaram um ambiente que podia ser descrito como um padrão de classe média alta. Ao longo dos anos, o bairro deles ficou cada vez mais povoado pelos ricos e famosos (Larry Page, do Google, morava perto; e Steve Young, o famoso *quarterback* dos San Francisco 49ers, era um de seus vizinhos), mas eles faziam tudo o que podiam para tornar a casa deles a mais modesta possível. Ela não tinha muros. A porta da frente dava direto para a rua. As crianças perambulavam pela vizinhança. Os membros da família andavam juntos de bicicleta pelos arredores.

Bem aos poucos, eles até acrescentaram móveis. "As histórias são verdadeiras", suspira Laurene, ainda que com uma risadinha. "Ele podia mesmo levar todo o tempo do mundo para se decidir sobre coisas desse tipo, mas, na verdade, eu também era assim." Embora desse para ver os sinais reveladores de crianças ao redor, no geral a casa deles era bem mais arrumada do que a minha — ter uma equipe de empregados domésticos pode ajudar. Por mais agradável que fosse no interior, sempre achei que o coração do lugar era o jardim florido e a horta próxima à entrada da porta da cozinha. Era o traço mais marcante da propriedade, inteiramente

distinto da paisagem que enfeitava outras casas da área. Quando eu os visitava, às vezes apanhava Steve logo após ele ter acabado de cuidar do jardim ou Laurene entrando com uma das crianças e uma cesta de flores e hortaliças recém-colhidas.

Era o refúgio dele. Apesar de alguns colegas de profissão o visitarem ali de vez em quando, ele tentava manter sua casa e sua vida familiar isoladas da imprensa. Como fazia com outros jornalistas que o conheciam bem, estava subentendido que quaisquer conversas que tivéssemos sobre a família dele eram confidenciais — quando escrevi na *Fortune* a respeito de meus filhos terem ido ver *Toy Story* com Reed, o filho de Steve, primeiro pedi por sua permissão.

Mas Steve e Laurene não faziam esforço algum para se ocultarem dos vizinhos. Frequentavam sempre o centro de Palo Alto. Os escritórios da *Fortune* no Vale do Silício ficavam na rua Emerson, um pouco depois de um prédio que Steve havia comprado para funcionar como um escritório mais próximo de casa. Ele não o usava tanto, mas, quando o fazia, era comum vê-lo sair para um passeio com um colega ou para realizar uma atividade particular. (Quando a *Fortune* fechou o escritório como parte de uma série de medidas para cortar custos, contei a Laurene, e ela alugou o espaço para servir de sede para uma entidade sem fins lucrativos que estava iniciando chamada Emerson Collective.) Certa vez, ao encontrar Steve por acaso, fomos comprar uma bicicleta nova para o aniversário de Laurene, que estava chegando. Steve havia feito uma pesquisa; por isso, não demoramos muito. Levamos apenas dez minutos para entrar na Palo Alto Bicycles, na avenida University, e sair da loja. “Eu nunca pediria para Andrea fazer algo assim”, disse ele, referindo-se à sua assistente administrativa de muito tempo. “Gosto de comprar presentes para a minha família eu mesmo.”

Esses encontros casuais com alguém que, para repetir a frase expressiva de Catmull, “se desviou tanto do mediano”, eram tão memoráveis que, após a morte de Steve, dezenas de pessoas fizeram relatos de tais encontros no Quora, um popular site de perguntas e respostas do Vale do Silício. Um

designer chamado Tim Smith descreveu a ocasião em que seu velho carro esportivo Sunbeam Alpine enguiçou na frente da garagem da casa dos Jobs. Laurene saiu e lhe ofereceu uma cerveja enquanto ele tentava decidir o que fazer, depois se ofereceu para telefonar para um amigo que conhecia bem aquele tipo de carro. Quando o amigo chegou — vestindo um smoking —, Steve apareceu com Reed. Então, entrou no carro e tentou dar a partida enquanto o amigo trabalhava no motor tentando fazê-lo funcionar, mas nada dava certo. Como escreve Smith: "Tenho que dar uma parada aqui. Aquele foi um momento memorável, algo que você não quer esquecer. É uma bela noite de outono em Palo Alto. Seu automóvel enguiça. Vestindo traje formal, um amigo íntimo de Steve Jobs está mexendo no motor de seu carro. Você está conversando com a esposa dele, uma mulher despojada e adorável. Ele está no carro, com o filho, tentando dar a partida. Não é frequente você se aproximar de pessoas como os Jobs, muito menos em uma situação ridícula como essa, quando percebe que são realmente legais. São pessoas normais, engraçadas, bondosas — gente de verdade. Não as pessoas sobre as quais a imprensa fala. Steve não é o déspota maníaco por negócios e obcecado por design que a mídia adora retratar... Bem, ele é, mas nem sempre."

Esse era um lado da vida de Steve que era visto pouquíssimas vezes, e ele não tentava divulgá-lo. O mito de que Jobs era um egocêntrico brilhante e determinado, que sacrificaria ou descartaria qualquer coisa ou pessoa em prol da carreira, levava à conclusão inadequada de que ele era um mau pai e amigo, um homem incapaz de amar e se importar com os outros. Era um estereótipo que jamais chegou nem perto da verdade, de acordo com a minha experiência.

Ao contrário dessa caricatura, e diferente da maioria dos CEOs que já entrevistei para a *Fortune* e o *The Wall Street Journal*, Steve sempre me pareceu humano e espontâneo, com uma propensão à franqueza que poderia ser ao mesmo tempo agressiva e louvável. É verdade que parte disso tinha um lado negativo: ele podia ser mordaz quando discordava de algo publicado na *Fortune*, e muitas vezes eu o ouvi zombar de forma

condescendente de certos colegas meus com evidente arrogância. No entanto, também era capaz de agir com irreverência. Certa vez, quando estava me contando que a interface de um software novo era "tão bonita que era capaz de lambê-la", ele de fato se inclinou e lambeu a tela plana de 27 polegadas na frente de uma sala repleta de engenheiros. E às vezes ele conseguia ser engraçado de maneiras irresistíveis. Lembro-me de uma situação em que cheguei para entrevistá-lo usando uma espalhafatosa camisa de seda com listras verticais onduladas azul-marinho separando colunas com dezenas de figuras grandes, floridas, vermelho-sangue, cada uma com uns oito centímetros de largura. A estampa realmente chamava atenção. Quando entrei na sala da entrevista, Steve me olhou de alto a baixo e gracejou: "Você saiu de algum encontro com o corpo de bombeiros e veio direto para cá?" Então, fez uma pausa de efeito e caiu na gargalhada. Ele era capaz de se soltar com uma enorme gargalhada quando efetivamente achava graça de algo; de acordo com Laurene, isso acontecia sobretudo quando estava provocando as crianças em casa.

Não é como se olhasse para Steve e visse o pai perfeito. Eu sabia que ele trabalhava duro e que esse empenho implacável trazia um custo. Mas tive a oportunidade de espiar sua vida pessoal ao longo dos anos, e, sob todos os aspectos, ela me parecia tão autêntica quanto à dos meus amigos e colegas de trabalho. Os relatos no Quora e os momentos que passei com Steve, seja em Palo Alto ou na casa dele, são corriqueiros. No entanto, à medida que o tempo passou, percebi que era este o ponto crucial: ele almejava uma dose de normalidade na vida e conseguia a maior parte disso em casa. Com sua família. Ela fornecia uma válvula de escape terapêutica — e muito humana — da qual ele necessitava, principalmente em contraste com a Apple, onde estava se preparando para mergulhar de cabeça em um futuro incerto.

SE O IMOVIE FORA uma espécie de missão exploratória ao mundo dos aplicativos digitais, o iTunes se mostraria a expedição em si. Munido de uma equipe de liderança na qual confiava cada vez mais, de sua aguda sensibilidade estética, da crença de que a interseção das artes com a tecnologia poderia levar à criação de coisas fantásticas e de sua compreensão cada vez maior de que grandes ideias evoluem de forma intermitente, Steve se sentia pronto para ver como a Apple poderia contribuir para o mundo da música. É claro que, do ponto de vista atual, esse parece o caminho óbvio. No entanto, como em todas as trajetórias mais desafiadoras — e recompensadoras —, havia pouca certeza sobre o resultado final. Steve teria que seguir o próprio instinto.

Ele sempre adorou música, mas, como muita gente na faixa dos quarenta, sua *playlist* já era consolidada. Conversávamos sobre os Beatles e Bob Dylan, e, às vezes, um de nós reclamava sobre algo novo de que não gostávamos. Quando se trata de música, você pode acabar parecendo um velho antiquado muito rápido, e nesse quesito Steve não era diferente de ninguém.

Talvez isso ajude a explicar por que ele não reagiu antes diante da explosão, no fim dos anos 1990, dos formatos de som digital para armazenar e tocar música em um computador. Durante o período, diversas startups começaram a se meter em aplicativos "jukebox" para gerenciar mp3s — termo abreviado para os arquivos digitais que continham, em formato comprimido, música gravada que fora "ripada" (em outras palavras, copiada) de um CD de áudio e transferida para um disco rígido. Outras empresas desenvolveram algoritmos próprios de compressão criptografada na esperança de convencer a indústria fonográfica a adotar sua tecnologia e montar um novo modelo de negócio para as músicas serem vendidas diretamente para os consumidores on-line. Na verdade, duas delas tinham sido criadas e financiadas por egressos da Microsoft — a RealNetworks e a Liquid Audio.

Então surgiu o Napster, criação de um adolescente de Massachusetts chamado Shawn Fanning. O Napster foi o aplicativo que de fato extrapolou a popularização do mp3. No verão de 1999, Fanning concebeu um serviço de compartilhamento de arquivos que chamou de "peer-to-peer", que permitia que indivíduos do mundo inteiro — basicamente qualquer um que tivesse um computador e acesso à internet — baixassem e disponibilizassem mp3s, criando uma maneira de as pessoas dividirem suas músicas umas com as outras. Assim que os arquivos estavam em formato digital, as cópias livres eram quase idênticas às canções originais. Foi um dos primeiros aplicativos para a internet que de fato "viralizou", um programa genuíno e fantástico, que atraiu dezenas de milhões de usuários em meses. Mas também era ilegal. O Napster facilitava em muito a pirataria, o que causou uma transformação no comportamento global entre os consumidores de música que chegaria perto de destruir o modelo de negócios tradicional da indústria fonográfica. Os tribunais viriam a ordenar o fim do Napster em 2001, mas não antes de o programa ter se tornado uma sensação cultural, e Shawn Fanning, uma celebridade que chegou a estampar a capa da revista *Time*.

Tudo isso acontecera enquanto Steve estivera ocupado com a estabilização da Apple, tendo que atacar todos os problemas que surgiam à sua frente: organizar o estoque, estabilizar o fluxo de caixa, enxugar o quadro de funcionários, montar uma nova equipe administrativa e reavivar a publicidade e o marketing, além de supervisionar o projeto de novos produtos. O foco intenso de Jobs se centrara nas questões e necessidades internas da Apple. A música pairava na periferia de seu campo de visão estreitado. Mas, por fim, ele percebeu que a companhia tinha que se movimentar na direção da música — e depressa.

A história da virada da Apple para o campo da música digital é a história de um homem e uma equipe aprendendo a se adaptar repetidas vezes às situações enquanto elas iam acontecendo. Steve conseguira solidificar a empresa, reduzindo seu portfólio de produtos, de forma que a Apple pudesse voltar a produzir computadores inconfundíveis. Com um

marketing engenhoso e resultados financeiros respeitáveis, ele fora bem-sucedido ao reafirmar a missão da empresa para funcionários e consumidores. No entanto, ela ainda era construída em torno dos computadores. Porém, com Steve começando a sentir que a fusão entre essas máquinas e outros produtos eletrônicos era um importante mercado em expansão ainda em surgimento, o metabolismo da empresa teria que mudar — assim como muitos hábitos antigos de Steve. Começando com a criação do iTunes, a Apple teria que se tornar uma companhia bem mais ágil do que fora no passado. Ao concordar que a empresa teria que seguir em frente depressa, passando do iMovie para a música digital, Steve dera mostras de uma abertura que, para muitos, era nova. Naquele momento, ele precisava manter a mesma flexibilidade e seguir seu instinto, não importa aonde este o levasse.

Historicamente, ele sempre preferira que a Apple criasse seus próprios programas do zero, pois não confiava em ninguém tanto quanto confiava em seu pessoal. No entanto, como a empresa estava entrando tão tarde no campo da música digital, sua equipe não teria tempo de desenvolver um programa de gerenciamento de músicas sozinha. Assim, Steve decidiu procurar e comprar um aplicativo jukebox já existente que pudesse ser adaptado para ter a cara da Apple.

Três desenvolvedores independentes já haviam criado jukeboxes para o Macintosh. O melhor deles era um aplicativo de quarenta dólares denominado SoundJam, que fora desenvolvido por dois ex-engenheiros de software da Apple. O SoundJam também despertou o interesse de Steve por ser, em essência, um sofisticado programa de base de dados que possibilitaria que as músicas fossem catalogadas por diversos atributos. Era um dos aplicativos prediletos dos chamados usuários avançados, que tinham robustas bibliotecas de milhares de trilhas de mp3s para gerenciar. Era fácil de navegar e operar, além de ser capaz de importar arquivos de músicas de CDs e comprimi-los em uma variedade de formatos para obter blocos menores de dados.

Em março de 2000, Steve comprou o SoundJam e agregou algumas condições pouco comuns ao acordo: os autores do aplicativo trabalhariam para a Apple, mas seu distribuidor de software poderia continuar vendendo o programa da forma que ele já existia até que fosse reprojetado como o iTunes. O outro termo é que a transação fosse mantida em segredo por dois anos. Não haveria indicação pública de que algo seria modificado no SoundJam, o distribuidor e os programadores do software poderiam continuar ganhando dinheiro e a Apple manteria escondidos seus planos de criar uma jukebox digital. O sigilo era crucial, uma vez que tantos elementos — estúdios, fabricantes de produtos eletrônicos, empresas de tecnologia, radiodifusores — tentavam descobrir uma forma de liderar a área da música digital. Durante os primeiros anos da empresa, bem como durante toda a era Sculley/Spindler/Amelio, nenhum segredo estava seguro na Apple. Mas Steve havia erradicado esse problema ao deixar claro que qualquer um pego vazando planos ou informações seria demitido no ato. Assim, a transação permaneceu secreta, conforme ele desejava.

Tendo aprendido bastante com o desenvolvimento do iMovie, a divisão de aplicativos de Tamaddon progrediu com velocidade e o mínimo de rebuliço. A equipe do SoundJam se integrou por completo à dele. Seus desenvolvedores trabalharam diretamente com Avie e Sina para aperfeiçoar alguns atributos do programa antigo, incluindo o preferido de Jobs — um "visualizador" psicodélico que gerava imagens coloridas, abstratas e alucinógenas que se movimentavam por toda a tela de acordo com a música que estivesse sendo tocada. E o mais importante: eles simplificaram o software, eliminando opções e complexidade sempre que possível. Essa característica se tornaria também uma marca registrada da Apple que Steve vinha criando: dizer "não" a atributos de software, novos projetos, novas contratações, simpósios inúteis, todos os tipos de entrevistas com a imprensa e também ao desejo que Wall Street sentia de ser mais bem-informada sobre os ganhos futuros da empresa — em suma, qualquer coisa que fosse considerada irrelevante ou que tirasse o foco. Acima de tudo, dizer "não" se tornou uma forma crucial para manter todos na empresa,

inclusive o próprio Steve, concentrado no que realmente importava. A absoluta simplicidade da estratégia dos quadrantes havia lançado a base de uma organização que diria “não” muitas e muitas vezes — até dizer “sim”, e aí então atacaria o novo projeto com uma determinação feroz.

A equipe do iTunes progrediu com uma velocidade impressionante. Apenas nove meses depois de ter adquirido o SoundJam e um ano após Bill Gates ter batizado seu conceito de um mundo em que aplicativos, dispositivos eletrônicos e computadores se conectariam, Steve se sentia pronto para revelar o iTunes na feira MacWorld que ocorreria em São Francisco no dia 9 de janeiro de 2001. Ele contava com um excelente conjunto de produtos para exibir além do iTunes, incluindo o Titanium PowerBook, o primeiro daquela que se tornaria a extremamente popular linha de laptops da Apple, com máquinas recobertas de metal em vez de plástico, e o OS X, que afinal seria lançado como um produto concluído em março.

No entanto, o iTunes se revelou a verdadeira estrela da apresentação, porque era algo que quase todos os presentes sabiam que desejavam. Steve demonstrou como o software permitiria que uma biblioteca inteira de CDs fosse ripada (*rip*) e transferida para o disco rígido de seu Mac, e como a base de dados do iTunes ajudaria o usuário a encontrar e tocar trilhas específicas com toda a facilidade. A tarefa de compor uma lista pessoal de músicas que poderia ficar armazenada no aplicativo (*mix*) ou gravar tudo em um CD (*burn*) eram muito simples também. E, ao contrário do OS X, que só estaria disponível no fim de março, o iTunes já estava pronto para ser baixado — e de graça. Então, Steve mostrou um anúncio de TV com um palco repleto de astros da música pop que culminava com o slogan que logo seria exibido em cartazes por todo o país: *Rip. Mix. Burn*. Steve podia estar na casa dos quarenta, mas sua campanha publicitária era completamente moderna.

Além disso, ele deu os primeiros passos no sentido de cooptar publicamente o futuro prometido por Bill Gates. No melhor estilo Apple, ele começou por retrabalhar a linguagem da visão de Gates, trocando o

nome “eletrônicos de consumo plus” para outro muito mais oportuno: “hub digital”. Caminhando pelo palco com energia, Steve exibiu uma enorme imagem na tela, que mostrava um Mac ligado a seis objetos, estando o computador no meio: uma câmera fotográfica digital, um palmtop (ou personal digital assistant — PDA), um aparelho de DVD, um discman, uma câmera de vídeo e algo chamado reprodutor de música digital. Era uma imagem que atualizava seu antigo princípio do computador como uma “bicicleta para a mente”. O Mac, explicou Jobs, seria a ferramenta ideal para gerenciar, editar e organizar o conteúdo de *todos* aqueles dispositivos, assim como um repositório central para atualização de software, contatos, arquivos de música e vídeo e tudo o mais que alguém precisasse em seus dispositivos móveis. O maior apresentador da indústria de computadores tornou o conceito muito mais amistoso do que o futuro pavoroso que Gates havia descrito. Ele fez com que parecesse acessível, humano e *simples*. A Apple prometia disponibilizar software e hardware que cada um pudesse gerenciar e transformar de acordo com sua vontade. Este era o poder do “I” (em inglês, “eu”) do iTunes. A pessoa comandava esse futuro, não a Microsoft, nem mesmo a Apple. Essa foi a força da oratória de Steve.

Dois dias antes, na CES, Gates havia mais uma vez falado sobre o que passara a chamar de “sala de estar digital”. O stand da Microsoft na mostra estava montado de forma a se assemelhar a uma série de cômodos de uma residência comum. Nada ali era muito realista. Quando o assunto era o futuro dos consumidores, Gates era a pessoa que oferecia visões nebulosas de um futuro avançado, enquanto Steve ia um passo à frente com os produtos reais. Era quase como se os dois tivessem invertido os papéis a partir da entrevista que fiz na casa de Steve uma década antes.

Durante a primeira semana após o iTunes ser apresentado e disponibilizado on-line de graça, o programa foi baixado 275 mil vezes. Era apenas uma fina fatia dos vinte milhões de Macs instalados no mundo todo, mas já excedia o número de usuários do iMovie, que estava disponível para download havia quinze meses. Só havia um problema: com

exceção do iMac no centro do diagrama do hub digital cheio de tentáculos que Steve exibira na MacWorld, nenhum dos outros aparelhos conectados tinha sido fabricado pela Apple. Isso precisava mudar.

NO INÍCIO DE 2001, quase no fim de uma reunião que estava tendo com Steve, Eddy Cue — um jovem engenheiro de software com uma boa cabeça para negócios e que desempenharia um papel-chave na equipe executiva de Jobs — alfinetou: "Não podemos fazer nada melhor do que já estamos fazendo. Ainda assim, nos encontramos no mesmo lugar que estávamos em 1997." De fato, embora as vendas anuais tenham atingido 7,9 bilhões de dólares em 2000, as projeções previam que cairiam para um patamar abaixo dos 6 bilhões em 2001. "Você tem que continuar persistindo", disse Steve a Cue. "As pessoas vão voltar." A paciência dele era admirável, mas, para falar a verdade, desde a década de 1980 Steve acreditava que o mundo acabaria reconhecendo a superioridade dos produtos da Apple. Mas ali estava ele, no novo milênio, ainda esperando a vinda da humanidade. Sua empresa era estável, mas ainda não era forte. Precisava de alguma coisa para alavancar seu crescimento. Precisava de um novo *tipo* de produto.

O desejo de criar um novo reprodutor portátil de música digital surgiu do desenvolvimento do iTunes: de fato, seria apenas uma questão de tempo para que o número cada vez mais crescente de engenheiros e executivos da Apple — que já ouviam arquivos mp3 em seus computadores — quisesse levar suas músicas em alguma espécie de versão digital portátil do antigo walkman da Sony. Os poucos reprodutores mp3 portáteis do mercado tinham péssimos projetos e eram complicados de usar. Não que o som fosse ruim, mas os procedimentos de transferir músicas para eles e procurar por uma trilha específica eram de uma estupidez lamentável. Steve tinha orgulho do iTunes, em especial da capacidade do aplicativo em facilitar para o usuário a tarefa de organizar e gerenciar acervos grandiosos de

música. Nenhum dos aparelhos existentes podia tirar o máximo desse software tão engenhoso.

A equipe concluiu que a única solução era que a própria Apple criasse algo melhor. Aquele era um movimento que afastaria ainda mais a empresa de sua zona de conforto: o único produto eletrônico para os consumidores em larga escala que ela já fabricara era uma câmera fotográfica digital, há muito esquecida, na época de Sculley. O próprio Steve nunca mais tinha se envolvido em nada parecido desde o aparelho ilegal para ligações telefônicas de longa distância, a "blue box", que ele e Woz tinham construído e comercializado na década de 1970. Os computadores eram o foco e a razão de ser da Apple. No entanto, esse grupo estava começando a funcionar em um nível tão alto que acolheu o desafio de criar um tipo de dispositivo. E nenhum de seus membros considerava um reprodutor portátil de música algo transformador; logo, parecia uma aposta de baixo risco. A terminologia que usavam sugeria os limites de suas ambições: muitos viam um reprodutor de música como um "periférico do computador", como uma impressora ou um roteador de wi-fi.

Como diretor de desenvolvimento da engenharia de hardware, Jon Rubinstein sempre manteve os olhos abertos para novos componentes eletrônicos — processadores, drives, chips de memória, acessórios de tecnologia gráfica — que pudessem despertar o interesse de Steve ou dar à Apple uma vantagem competitiva. No final do ano 2000, durante uma viagem ao Japão, ele passou pela gigante da eletrônica Toshiba que, entre outras coisas, fabricava discos rígidos para computadores pessoais. Os engenheiros da Toshiba contaram a Ruby que queriam lhe mostrar o próximo "grande" produto no campo de discos rígidos para laptops — o protótipo de um HD de cinco gigabytes em miniatura, cujo tamanho não chegava a cinco centímetros de diâmetro. Ele poderia caber em um maço de cigarros (e ainda deixar bastante espaço livre), mas, mesmo assim, tinha capacidade para armazenar milhares de arquivos, fossem eles imagens, documentos ou, digamos, músicas. Ruby não conseguia acreditar nos próprios olhos. Era o primeiro produto que ele já vira aliando um espaço

considerável de armazenamento a dimensões reduzidas o bastante para formar o coração de um reprodutor de músicas da Apple. Ao contrário das fitas ou dos CDs que você tocava no discman ou no walkman da Sony, esse disco rígido teria capacidade para armazenar músicas e tocar talvez mil delas, no lugar de apenas poucas dúzias. E suas possibilidades de "acesso aleatório" o distanciavam ainda mais de um discman, já que seria possível encontrar uma música específica no meio de uma enorme quantidade delas de maneira quase instantânea.

Em janeiro de 2001, Ruby pediu que alguns ex-engenheiros do Newton começassem a trabalhar a sério em algum tipo de dispositivo portátil de áudio em torno do microdrive da Toshiba. Em março, alocou Tony Fadell, um engenheiro que tinha contratado da Philips, na chefia do grupo. Empreendedor cheio de energia com a compleição de um universitário praticante de luta greco-romana e a intensidade de um técnico de futebol americano do ensino médio, Fadell trabalhara na General Magic, ainda no início dos anos 1990, com Bill Atkinson, Andy Hertzfeld e Susan Kare, veteranos da equipe original do Macintosh, que haviam lhe relatado histórias escabrosas sobre o Steve dos velhos tempos. "Eu esperava encontrar um tirano insuportável, mas ele não era assim", revela Fadell. "Não se parecia em nada com o cara das histórias. Às vezes, ele era bem enérgico em relação às coisas com as quais se importava, mas, de modo geral, era muito mais suave e compreensivo. Não era um microgerenciador maluco. Acreditava no pessoal dele."

Ninguém fazia ideia de como se pareceria o produto final, de como os usuários o controlariam, de até que ponto ele teria que funcionar como um computador pequeno, da forma como ele interagiria com as bibliotecas de músicas do iTunes no iMac ou mesmo de quando ele poderia ser lançado. Tudo que eles sabiam eram os requisitos básicos: de alguma maneira, o dispositivo iria englobar o disco rígido minúsculo, um amplificador de áudio potente o bastante para se conectar a headphones, uma pequena tela para exibição das músicas e para navegação, um microprocessador ou microcontrolador para incluir nele uma série de aplicativos, software para

torná-lo programável e ajudá-lo a interagir com o iTunes e uma porta FireWire de alta velocidade para possibilitar a conexão com um Macintosh através de um cabo — tudo no espaço de algo que cabe facilmente no bolso da frente de uma calça. É claro que deveria ser bonito, e é claro que Steve o queria o mais rápido possível.

Nesse sentido, Steve não mudou nada: ele ainda apresentava à equipe metas ultrajantes que pareciam impossíveis e fora do alcance. No entanto, em duas coisas ele havia mudado, coisas que ampliavam as chances de a equipe conseguir corresponder às expectativas do seu CEO: o próprio Jobs estava mais suscetível a reformular seus objetivos à medida que o processo de desenvolvimento revelasse limitações ou novas oportunidades; além disso, o grupo que ele montara era o mais talentoso com o qual já havia trabalhado, uma equipe ambiciosa por natureza, que sabia que ele lhe estimulava o espírito de curiosidade constante e o desejo de estender os limites. "O que eu adorava ao trabalhar para Steve é que você aprendia que podia realizar o impossível", diz Cue. "Várias e várias vezes."

Um reprodutor de música bem-sucedido só poderia resultar da mescla holística de um grande hardware com um grande software, e esse era um dos motivos pelo qual Steve se sentia confiante de que a Apple criaria um dispositivo fantástico para os consumidores. O iPod constituía o desafio de criar uma "máquina completa", como o próprio Jobs a descrevia. Com um cronograma muito apertado, Fadell liderou o grupo que montou o iPod, mas todos da equipe executiva contribuíram, assim como os engenheiros que trabalhavam em outros setores da empresa. Transformar o microdrive da Toshiba no coração de um hardware funcional capaz de caber no bolso não representava, de maneira alguma, o maior desafio. A dificuldade era criar um aparelho *utilizável*, que tornasse todas aquelas músicas acessíveis a partir de um ou dois cliques e se conectasse de forma simples e direta a um Mac a fim de possibilitar que os usuários importassem cópias de suas trilhas do iTunes, juntamente com suas listas personalizadas. Também seria bom que o iPod exibisse alguma informação sobre cada música e tirasse total proveito da capacidade do iTunes de fazer uma seleção a partir do artista,

do título do álbum ou até do gênero. Para permitir tudo isso, o reprodutor precisaria ter softwares inteligentes o bastante para abrigar um programa rudimentar de base de dados de computador. Em outras palavras, o iPod seria, na verdade, um pequeno computador para um propósito específico.

Mas esse era só o começo. De todos os diversos aspectos da indústria em que trabalhava, o que mais fascinava Steve era o contato entre uma pessoa e um computador. Era justamente a interface que fizera o Macintosh parecer o símbolo de um computador *pessoal* em sua época. Havia bons motivos para Jobs achar essa interação tão crítica. Se houvesse alguma complicação no momento em que alguém tentasse usar um computador, essa pessoa provavelmente nunca desvendaria os segredos da máquina. A maior parte dos consumidores não se interessa pelo que está dentro de um PC, mas pelo que está na tela e o que podem conseguir dele. Desde o início de sua carreira, ele compreendia a profunda importância dessa relação. Isso era em parte o que o distinguiu de tantos outros fabricantes de computador, a maioria dos quais formada de engenheiros que acreditavam que um consumidor racional obviamente teria um vivo interesse no que havia dentro de seu computador. Esse pensamento permaneceu ativo durante quase duas décadas após o lançamento do Mac. Assim, se a Apple conseguisse fazer com que seu dispositivo portátil tivesse uma interação fácil, os usuários se deleitariam com trilhas programáveis e portáteis, de uma forma jamais imaginada. Se não conseguisse fazer isso, seu aparelho seria um calhambeque como todos os outros.

Acertar na interface significava unir o software certo com o hardware certo. É claro que parte do trabalho de software já estava pronta: o iTunes era a ferramenta perfeita para criar a base de dados de músicas e informações a serem carregadas no iPod. Porém, o dispositivo portátil precisava de seu próprio sistema operacional em miniatura para fornecer ao software a base da interface que seria apresentada na tela, mais ou menos da mesma forma como o Mac OS estabelecia a interface gráfica que os usuários do Mac operavam através um mouse e um teclado. Para isso, a equipe de software misturou o código reaproveitado do sistema operacional

do velho Newton ao rudimentar sistema de gerenciamento de arquivos que a Apple tinha licenciado em segredo a partir de uma microstartup chamada PortalPlayer, além de alguns elementos do Mac OS X.

Conseguir o hardware certo era mais difícil. Mas foi aí que Jony Ive e sua equipe de projetistas mostraram seu valor. Eles criaram algo como um "disco de rolagem", que em alguns aspectos funcionava como o botão de rolagem do mouse de um computador. No iPod, era basicamente um disco plano que você podia fazer rodar no sentido horário ou anti-horário com o polegar, a fim de navegar pelas longas listas exibidas. Porém, para o iPod, Ive e a equipe o customizaram com uma série de retoques que o tornaram bastante intuitivo. Quanto mais rápido você girava o disco, mais rápido a lista se movimentava. Da mesma forma como você clicava o botão do mouse de um Mac, no meio do disco havia um botão em que você clicava para escolher uma música. Em torno do perímetro do disco, mais à borda, havia outros botões que permitiam que você pulasse para a música seguinte, recomeçasse uma do início ou voltasse para a anterior sem precisar localizá-la na tela.

A inovação na interface do iPod foi, em última instância, o que fez o produto parecer tão mágico e único. Haviam várias outras inovações de software importantes, como a que permite a fácil sincronização do aparelho com a biblioteca do usuário no iTunes. Porém, se a equipe não tivesse resolvido o problema de utilização para navegar em uma biblioteca de bolso com centenas ou milhares de músicas, o iPod nunca teria deslanchado. Foi uma solução que gerou outros benefícios também. A interface foi tão bem-projetada que se tornou ainda mais útil conforme outras tecnologias do aparelho se aperfeiçoavam e barateavam. E, como a tecnologia de disco de rolagem com o polegar era metade hardware e metade software, para a Apple foi muito mais fácil prender essa vantagem do projeto com patentes e copyrights tão severos que nenhum concorrente ousava tentar copiar. Se fosse basicamente um software, teria sido muito mais vulnerável e suscetível a cópias. Mais uma vez, a Apple tinha encontrado um modo intuitivo e elegante para controlar um dispositivo

complexo e inteligente oculto por um exterior reluzente e minimalista. Foi aí que Ive mostrou pela primeira vez que poderia projetar muito mais do que o formato dos produtos. Também poderia ajudar a projetar a experiência do usuário. E, para Steve, não havia nada mais importante do que isso.

CONDIZENTE COM AS AMBIÇÕES comedidas para o novo produto, o iPod foi apresentado em um evento realizado no pequeno auditório de Town Hall, na sede da Apple, em 23 de outubro de 2001. A reação dos jornalistas, no entanto, não foi nada comedida. Seguir os caminhos da tecnologia permitira a Steve criar um produto com uma gama de características que faziam tanto sentido do ponto de vista intuitivo que levaria a uma mudança no comportamento dos consumidores. O iPod era algo espetacular e completamente inesperado.

Usar um iPod significava se apaixonar por ele. A Apple ofereceu um aparelho a cada jornalista que participou da apresentação, algo que nunca fora feito antes. Críticos, colunistas da área de tecnologia e outros especialistas acabaram louvando na imprensa características pelas quais a Apple nem tinha se vangloriado. Para muitos, a principal vantagem era a capacidade do aparelho de escolher músicas ao acaso, algo que, no início do projeto, Steve havia considerado de interesse menor. O chamado “modo aleatório” transformava o dispositivo no equivalente a uma estação de rádio pessoal que só tocava a seleção de músicas do usuário em uma sequência imprevisível. Se você tivesse uma biblioteca vasta, o modo aleatório do iPod era uma forma maravilhosa de encontrar uma música da qual já tinha se esquecido. Dessa maneira, o iPod ajudava as pessoas a redescobrir o próprio prazer de ouvir música.

O aparelho deu à Apple uma nova onda de entusiasmo e expandiu o apelo por seus produtos para um universo muito maior de consumidores,

sobretudo os mais jovens. Com o tempo, o dispositivo se revelaria o walkman do início de século XXI. Foi também o primeiro novo elo de hardware em uma cadeia de produtos de rede de comunicações, hardware e software que davam sinais de inovação e autofortalecimento, e que começaram a pipocar assim que a Apple adotou a tarefa de tornar o Macintosh um verdadeiro hub digital. Aos poucos, o iPod se mostrou o produto que começaria a levar a empresa de volta ao rol das empresas em crescimento. “Seguimos o caminho para onde nossos desejos nos levaram e terminamos muito além”, explicou Steve, relembrando como sua equipe odiava os reprodutores de música disponíveis no mercado.

Contudo, mesmo o iPod testou a fé de Steve nos consumidores. Levou um tempo até que eles se entusiasmassem com o aparelho. O dispositivo apresentava um método pouco familiar de interagir com a música, e seu preço de 399 dólares era um obstáculo significativo, sobretudo quando se podia comprar um discman da Sony por menos de cem dólares. As vendas começaram devagar: a Apple comercializou apenas 150 mil unidades nos primeiros três meses desde que o produto chegara ao mercado. Um ano depois, Steve reduziu o preço do primeiro iPod em cem dólares e introduziu uma segunda versão, com duas vezes mais capacidade e um novo “disco de toque”, que de redondo só tinha o formato — na verdade, era um touchpad circular que permitia aos usuários passar a lista das músicas de forma ainda mais suave do que o disco mecânico de rolagem com o polegar, além de ser menos sujeito a dar problemas. A segunda versão foi o primeiro sinal claro para o mundo de que o iPod havia feito mais do que apenas mudar a experiência de ouvir música — ele revitalizou a capacidade da companhia como fabricante. Ele tinha acelerado o metabolismo criativo da empresa, instilando uma nova disciplina organizacional que trazia a promessa de aperfeiçoamentos cada vez mais avançados, frequentes e capazes de agitar o mercado — o tipo de situação que Bill Gates profetizara na entrevista que dera junto com Steve, em Palo Alto, uma década antes — com um novo tipo de inovação tecnológica intensa e de tirar o fôlego.

O iPod conduzira a Apple a uma capacidade recém-descoberta de se superar de forma quase mecânica. Parte disso exigia uma execução em altíssimo nível. O preço baixo do iPod (pelo menos em comparação com os computadores da Apple) forçou a empresa a aprender como garantir a fabricação de produtos de alta qualidade em volumes muito mais elevados do que jamais havia feito. Essa nova demanda foi exacerbada pela dinâmica competitiva do mercado de eletrônicos para o consumidor, que esperava que a Apple atualizasse a linha de produtos do iPod com muito mais frequência do que acontecia com os computadores. Para produzir os dispositivos musicais de maneira rápida e contínua, a Apple precisou desenvolver disciplinas que transformariam suas próprias bases e a tornariam uma instituição muito mais capaz. Tim Cook teve que montar uma extensa cadeia internacional de suprimentos, e ele e Ruby precisaram desenvolver contatos com um conjunto de fábricas asiáticas capazes de entregar grandes quantidades de máquinas de excelente qualidade em tempo recorde. O iPod havia acelerado o metabolismo da empresa de uma forma que compensaria nos anos vindouros.

Mas essa superação também exigia que os principais executivos da empresa — incluindo o próprio Steve — repensassem o futuro sob um novo prisma, com boa vontade para seguir a tecnologia aonde quer que ela fosse. "Aprender sobre novas tecnologias e novos mercados é o que torna isso tudo divertido para mim e para todo mundo da Apple", disse-me Steve certa vez, poucos anos após o surgimento do iPod. "Por definição, é isso que fazemos, e existem diversas formas de fazer esse trabalho. Cinco ou seis anos atrás não sabíamos nada sobre edição de vídeo, então compramos uma empresa para aprender. Depois não sabíamos nada a respeito dos reprodutores de mp3, mas o nosso pessoal é esperto. Foi à luta e imaginou um produto só de olhar os que já existiam com uma visão crítica, então combinou isso ao que já sabíamos sobre design, interface, materiais e eletrônica digital. A verdade é que ficaríamos entediados se não fosse assim." Em outra entrevista, ele disse: "Quem liga para a origem das boas ideias? Se você prestar atenção, vai percebê-las." Quando o foco de Jobs se

voltou para resolver os problemas da Apple, ele quase perdeu a revolução da música digital. Naquele momento, com a companhia em uma base mais sólida, ele se voltou para fora, e o fez prestando uma atenção cuidadosa: "Quando voltei, a Apple era como uma pessoa doente que não podia sair para fazer ou aprender nada. Mas nós a curamos e aumentamos sua força. Agora, imaginar coisas novas para fazer é o que nos mantém indo em frente."

Capítulo 11
Faça o melhor possível

O mundo estava se abrindo pouco a pouco para a Apple, e vice-versa. O iPod foi o primeiro dispositivo para o mercado de massa, mas havia surgido porque Steve e sua equipe tinham dado um passo lógico atrás do outro: primeiro o iMovie, depois uma correção que levou ao iTunes, em seguida o iPod. A paciência, a disciplina e a visão de Jobs haviam conduzido a Apple por um novo caminho, mais complicado do que o anterior, que se ativera apenas à otimização regular dos computadores pessoais. A companhia então passaria a percorrer seus trajetos exploratórios até a conclusão lógica, ainda que isso significasse entrar no cerne de outras indústrias. Se ela conseguiu ingressar com sucesso no mundo da música, poderia, sob a tutela de Steve, repetir a façanha em outros ramos de negócios. O esquema principal era o mesmo: criar ferramentas computacionais para pessoas capazes de empregá-las com criatividade para melhorar suas vidas e seu trabalho. Contudo, o horizonte da Apple tinha se ampliado.

Como um aparelho eletrônico para o mercado de massa, o iPod- obviamente acabaria sendo comercializado em todos os locais naturais: Best Buy, Circuit City, grandes lojas de departamentos e até varejistas de computadores, como a CompUSA. Jobs desdenhava todos esses pontos de venda. A obsessão com os produtos se prolongava até bem depois da fabricação. A aparência cafona e a bagunça causada pelo excesso de consumidores nessas lojas que vendem praticamente por atacado iam completamente de encontro à estética minimalista de seus produtos e da exuberância clean de seu marketing. Só havia um local onde ele realmente

gostava de ver seus produtos sendo vendidos para o público: as próprias lojas Apple, que tinham debutado quatro meses antes do iPod.

Desde o surgimento do Mac, Steve sempre lamentara como os computadores da empresa eram vendidos nas lojas de varejo. A maneira como eram exibidos e vendidos representava o que havia de pior do que podia dar errado quando as coisas não ocorriam como ele queria. Sempre interessados em movimentar o estoque depressa, os vendedores pareciam se esforçar pouco para entender o que havia de especial no Mac e perderam o estímulo depois que a IBM e seus clones dominaram o mercado. Já na NeXT, Steve conversara com Susan Barnes sobre criar um tipo diferente de loja de computadores, em que seus sofisticados produtos fossem exibidos para consumidores perspicazes.

No início de 1998, apenas alguns meses depois de retornar à Apple, Steve pediu a seu diretor de tecnologia da informação, Niall O'Connor, que providenciasse uma proposta de loja virtual em que pudessem vender seus computadores diretamente on-line para os consumidores, bem no formato do que a Dell Computer vinha fazendo com grande sucesso. O'Connor incumbiu Eddy Cue, então técnico de TI na divisão de recursos humanos, de rascunhar uma versão inicial da aparência da loja a partir da perspectiva de um programador. "Acho que Niall não me considerava a pessoa mais indicada, mas, por algum motivo, ele acreditava que eu conseguia lidar com Steve", diz Cue, que nunca se encontrara com Jobs e pouco sabia sobre varejo e comércio eletrônico. Ele pediu conselhos a uma porção de pessoas, incluindo o diretor de vendas, Mitch Mandich. "Passe para ele suas melhores ideias, mas não importa, pois nunca faremos isso", orientou Mandich, "já que isso irritaria os canais de distribuição [as lojas e os distribuidores que tradicionalmente vendiam computadores da Apple]." Uma semana depois, Cue, O'Connor, Mandich e outros funcionários participaram de uma reunião para rever a proposta inicial. Cue entregou a apresentação a Jobs — ele fizera uma apresentação visual, porque todo mundo dissera que Steve assim preferia, e a colocara no papel, porque todo mundo dissera que Steve detestava ficar olhando os slides, principalmente

em reuniões pequenas. A pesquisa toda parecia ter sido feita à toa. Jobs olhou as páginas, devolveu-as e disse: “Está uma porcaria.”

Apesar da reação rude, ele perguntou aos demais presentes a respeito da proposta de Cue e da ideia básica de vender diretamente aos consumidores on-line. Os executivos ao redor da mesa mencionaram todos os problemas que previam com uma loja virtual — ligar compras customizadas a um sistema de fabricação elaborado para criar computadores com configurações padronizadas; o fato de não disporem de uma pesquisa que indicasse que os consumidores realmente queriam comprar computadores dessa forma; e, o mais preocupante, o potencial para alienar os atuais parceiros de varejo da Apple, como a Best Buy e a CompUSA. Experiente o bastante para saber que um debate interessante estava surgindo, Mandich se manteve em silêncio. Por fim, um dos executivos seniores contrário à ideia se pronunciou:

— Steve, isso tudo não é inútil? Você não vai fazer isso... os canais de venda vão odiar.

Ainda um novato, Cue retrucou imediatamente:

— Canais de venda? Perdemos 2 bilhões de dólares no último ano! Quem liga para eles?

Steve se empertigou e os interrompeu.

— Você está enganado — disse, apontado para o executivo sênior. — E você está certo — prosseguiu, olhando para Cue.

Ao fim da reunião, ele pediu a Cue e O’Connor que criassem uma loja virtual na qual os consumidores pudessem personalizar suas compras — e queria tudo pronto em dois meses.

A loja virtual foi lançada em 28 de abril de 1998. À noite, antes de ir embora para casa, Cue passou na sala de Steve para contar que haviam vendido mais de 1 milhão de dólares em computadores em apenas seis horas. “Maravilha”, elogiou Steve. “Imagine o que poderíamos fazer se tivéssemos lojas físicas.” Ele nunca estaria plenamente satisfeito, percebeu Cue. Ele gostou do desafio.

STEVE ADORAVA BOAS lojas. Quando estava de férias na Itália ou na França, insistia em que Laurene o acompanhasse em visitas às lojas da Valentino, Gucci, Yves Saint Laurent, Hermès, Prada e outras do tipo. Vestindo a calça jeans surrada e cortada e sandálias Birkenstock, o traje de um turista americano boêmio em um longo dia de exploração da cidade, Steve ia com Laurene aos bairros de lojas exclusivas. Ao entrar em um desses bastiões da moda, ele e sua esposa loura espetacular se separavam: enquanto Laurene olhava as prateleiras distraidamente, ele grudava nos vendedores e os bombardeava com perguntas: Por que dedicar tão pouco espaço para as mercadorias? Como os clientes transitavam pelo salão? Ele observava a arquitetura do interior das lojas e imaginava como o contato entre a madeira, os arcos, as escadarias e as luzes natural e artificial ajudava a criar o clima que levava alguém a gastar somas impressionantes. Em sua visão, essas lojas eram bem-sucedidas em algo que ele nunca conseguiu realizar: elas vendiam produtos ligados a um alto estilo de vida com uma margem de lucro absurdamente elevada ao apresentá-los de forma bonita e ao mesmo tempo informativa. A apresentação em si justificava os preços mais altos. Os corredores melancólicos e os vendedores enfadonhos da Circuit City e da CompUSA não despertavam a mesma atração para a Apple.

Em 1998, Steve convenceu o CEO da Gap, Mickey Drexler, a se juntar ao conselho de diretores da Apple. Depois, em 2000, contratou o vice-presidente de merchandising da Target, Ron Johnson, e o tornou parte da equipe executiva com uma ordem simples e ousada: criar a loja ideal. "O Mac é único", disse-me Steve muitos anos mais tarde. "O truque era colocá-lo na frente das pessoas em um lugar onde elas pudessem ver o que o torna diferente e melhor, além de contar com vendedores que tivessem algo a falar sobre ele. Achávamos que, se não fizéssemos isso, iríamos à falência."

Johnson vinha da escola tradicional de varejo, mas era o homem certo para a tarefa que Steve tinha em mente. Após concluir o MBA em

Stanford, Johnson decidiu iniciar a carreira descarregando caminhões para a loja de departamentos Mervyn. Depois subiu na hierarquia da Target até deixar sua marca ao encomendar ao arquiteto Michael Graves o projeto de uma chaleira exclusiva para a loja. Graves tinha desenhado uma chaleira para o ícone italiano de utensílios Alessi em 1984 que ainda era best-seller uma década depois, e Johnson pensou: "Por que os objetos bonitos não estão disponíveis também para as pessoas comuns, apenas para os ricos e abastados?" Era uma questão que poderia ter sido levantada por Steve Jobs.

Quando chegou a hora de apresentar a chaleira de Graves, Johnson arquitetou um evento que também poderia ter sido elaborado por Steve: alugou o Whitney Museum, em Nova York, para "mostrar à imprensa o que o design poderia ser para as pessoas comuns". A chaleira, e uma linha de outros produtos desenhados por Graves para a Target, levou a loja de departamentos por um caminho que acabaria por torná-la a alternativa urbana e sofisticada para o Walmart. Quando Jobs se aproximou de Johnson — que não era cotado para o cargo de CEO na Target —, cortejou-o com o mesmo tipo de promessa de oportunidade ilimitada que funcionara com Sculley: "Você tem a chance de fazer tudo", disse-lhe.

"Encarei aquilo como uma oportunidade de trabalhar com um dos maiores criadores que já existiram", contou Johnson a um grupo de candidatos a MBA em Stanford durante uma entrevista em 2014. "Mas meus amigos no Vale acharam que eu estava maluco: 'Você vai trocar a Tar-*gê* [a pronúncia afrancesada tanto zombava quanto alardeava a posição sofisticada da cadeia] por aquela empresa fracassada?'" Era o ano 2000, e a Apple ainda era vista como uma companhia secundária no mercado de computadores pessoais.

Durante o processo de entrevista, e nos primeiros dias de Johnson na Apple, Jobs passou mais tempo conversando com ele sobre assuntos pessoais do que sobre questões de varejo. "Na primeira vez que nos encontramos, conversamos por duas ou três horas sobre todo tipo de coisa", revela Johnson. "Steve era um cara muito, muito reservado. Havia amadurecido rápido e tinha poucos amigos de verdade. Ele me disse:

‘Quero que sejamos amigos, porque, quando souber como penso, só teremos que conversar uma ou duas vezes por semana. Então, quando quiser fazer algo, vai poder ir em frente, em vez de achar que precisa pedir permissão.’”

Por um tempo, Johnson foi o único varejista empregado pela Apple. Durante semanas após sua chegada, ele participou das reuniões da equipe executiva e refletiu sobre como deveria ser a loja ideal. A chave estava na experiência do consumidor, e, à medida que ponderava, toda as suas ideias pareciam contraintuitivas. Em geral, as lojas que vendem para um consumidor uma vez em várias semanas optam por um imóvel barato em locais remotos; mas, para os consumidores e para uma marca que deseja firmar sua posição, a loja ideal deveria ficar no centro das coisas. O suporte por telefone deveria ser bom para esses consumidores ocasionais, mas o que as pessoas querem mesmo é a interação face a face, em especial no caso de computadores, muito mais difíceis de entender do que, digamos, um sobretudo. Os vendedores são motivados pelas comissões, porém os clientes não querem se sentir pressionados a comprar algo que não desejam. Johnson apresentou umas dez ideias como essas, todas batendo de frente com o cerne da prática tradicional de varejo. De acordo com ele, Steve apoiou todos os seus pensamentos mais inusitados. “Ele dizia que, se você refletir sobre algo com afinco, vai chegar à resposta inevitável”, recorda-se Johnson.

Por sugestão de Mickey Drexler, Jobs pediu que Johnson desenvolvesse um protótipo de uma loja Apple. Tendo requisitado um hangar a alguns quilômetros de distância da sede da empresa, Johnson construiu seu protótipo sob o maior sigilo. Como um computador Apple em desenvolvimento, o protótipo passou por diversas versões. Era acima de tudo um projeto de design, e Steve exigia um resultado minimalista, despojado, um local onde fosse fácil transitar entre suas bancadas, que dariam destaque aos laptops e desktops da empresa.

No final do ano 2000, Jobs e Johnson chegaram a um protótipo de que gostavam. No entanto, na manhã de uma terça-feira de outubro, Johnson

despertou com uma epifania: o layout das lojas, que orbitava em torno de áreas que vendiam linhas de produto específicas, estava todo errado. Steve e a equipe executiva discutiam sem parar um único assunto nas reuniões das manhãs de segunda-feira: o hub digital. Johnson percebeu que as lojas deveriam seguir esse conceito, com uma área montada em torno da música, outra em torno dos filmes, e por aí vai. Era mais um pensamento contraintuitivo — ainda assim, mais uma vez era um pensamento que serviria melhor aos clientes do que a abordagem mais tradicional, que a Apple pensara em adotar. Naquela manhã, Johnson se encontrou com Steve para uma revisão pré-agendada sobre o protótipo. No carro, a caminho do hangar do protótipo, ele lhe contou que achava que estavam fazendo tudo errado. "Você tem ideia de quão grande é essa modificação!?", vociferou Steve. "Não tenho tempo para isso. Não quero que você diga uma palavra sobre isso para ninguém. Não sei o que pensar." Eles permaneceram em silêncio no resto do curto trajeto.

Quando chegaram ao hangar, Steve falou para o grupo reunido: "Bem, Ron acha que projetamos nossas lojas do jeito errado." Johnson esperou para ouvir aonde chegaria essa linha de pensamento. "E ele tem razão; então, vou embora agora, e vocês devem fazer exatamente o que ele disser." E Jobs deu meia-volta e partiu.

Mais tarde, naquele mesmo dia, ao retornar à sede, Johnson o procurou e o ouviu dizer: "Sabe, você me lembra algo que aprendi na Pixar. Em quase todos os filmes produzidos por eles, sempre tem alguma coisa que parece não estar correta. E eles têm uma disposição extraordinária para recomeçar, até tudo ficar perfeito. Sempre têm disposição para não se deixar controlar pela data de lançamento. Não se trata da velocidade com que se faz algo, e sim de fazer o melhor possível."

As primeiras lojas foram abertas em Tysons Corner, Virginia e Glendale, Califórnia, em maio de 2001. Lá eram exibidos iMacs, Power Macs, iBooks e PowerBooks, além de alguns softwares, uma pequena seleção de manuais para iniciantes, alguns equipamentos periféricos de outros fabricantes, como impressoras e HDs, e uma variedade de cabos e

outros acessórios. A reação foi unânime: Steve Jobs havia cometido um erro bobo. A *BusinessWeek* detonou as lojas ao afirmar que eram mais um exemplo da extravagância de Jobs. Várias críticas ressaltavam que a Gateway — que de todos os fabricantes de PCs Wintel talvez fosse o que mais dava atenção ao marketing — recentemente fechara as portas de sua própria rede de mais de cem lojas de varejo devido às vendas fracas. No entanto, exatamente por não usar pesquisas de mercado para formular a estratégia de produtos, Jobs não levou em conta o fracasso da Gateway. "Quando começamos a abrir as lojas, todo mundo pensou que tínhamos ficado loucos", contou-me. "Mas era porque o ponto de venda tinha perdido a capacidade de se comunicar com os clientes. Todos os outros vendiam computadores iguais: retire a moldura ou a placa de identificação da empresa, e é a mesma caixa fabricada em Taiwan. Com tão poucas diferenças, não havia nada para os vendedores explicarem, a não ser o preço. Assim, eles não tinham que ser muito sofisticados, e aquelas lojas tinham uma tremenda rotatividade no departamento de vendas."

As lojas Apple se saíram relativamente bem desde o início, mas sobretudo como refúgio para quem já amava a empresa e seus produtos caros. Os padrões de tráfego logo revelaram como a companhia precisava desesperadamente de um produto novo e transformador. Em suma, a Apple tinha um problema demográfico — os adolescentes e jovens adultos não consideravam a empresa ou seus produtos tão legais quanto os pais achavam. Parte do motivo era que, por mais bonitos e atraentes que fossem, os iMacs e iBooks ainda eram muito caros para os jovens comprarem sozinhos: apenas seus pais *baby boomers* podiam se dar ao luxo de assinar um cheque ou usar um cartão de crédito para levar um desses para casa. Nas lojas, não havia nenhum produto próprio com apelo para a geração X ou a Y.

Então, entram em cena o iTunes e o iPod. Com eles, as lojas logo se tornaram o espaço perfeito para demonstrar o novo conceito de hub digital. Vendedores altamente treinados — recebendo salário, e não comissões — mostravam aos clientes como usar seus iMacs e iTunes para

"*rip, mix, burn*" [rippar, compor seu set list e gravar] seus CDs de áudio customizados. Outros ensinavam aos donos de Mac como usar o iMovie para editar filmes digitais. As lojas ofereciam aulas em grupo sobre como transferir playlists e álbuns para um iPod, mesmo que o processo fosse muito fácil. "As pessoas que trabalham em nossas lojas são a chave", afirmou Steve. "E nossa rotatividade é muito baixa para o varejo. Então a nossa força está no nosso pessoal."

À medida que as lojas atraíam mais visitantes, a Apple expandia suas vendas em câmeras digitais, filmadoras, alto-falantes, amplificadores de som, fones de ouvido, impressoras, HDs, gravadores de CD e produtos do gênero fabricados por outras empresas. De forma lenta, porém constante, com o passar dos anos as lojas se tornariam os pontos de varejo de maior sucesso no mundo, quando se pensa em vendas por metro quadrado. Jobs encorajou Johnson a ser cada vez mais ousado no layout das lojas, o que gerou artigos icônicos, como o cubo de vidro em frente ao prédio da GM no centro de Manhattan. "Steve foi o melhor delegador que conheci", disse Johnson em Stanford. "Ele tinha tanta clareza sobre o que queria que isso dava uma enorme liberdade aos subordinados."

A MÚSICA REVIVEU a empresa. Com o iTunes, a campanha publicitária "Rip, Mix, Burn" e o iPod em si, a Apple enfim começava a empolgar o público jovem. No entanto, o impulso e a propaganda descontraída incomodaram algumas figuras mais velhas nas indústrias da música e do cinema. Em 2002, muito depois de os anúncios ofensivos terem deixado de ser veiculados, o CEO da Disney, Michael Eisner, reclamou em uma audiência diante do Comitê de Comércio do Senado dos Estados Unidos que a Apple era culpada de incitar abertamente uma conduta ilegal: "Estão vendendo o computador com o estímulo da propaganda de que o consumidor pode ripar, compor seu set list e gravar. Em outras palavras, se comprar este

computador específico, você pode perpetrar um roubo e distribuí-lo para todos os seus amigos." Steve ficou furioso ao ler a transcrição, mas se sentiu em parte vingado quando Eisner foi ridicularizado pelo comentário até certo ponto ingênuo. O tom da campanha da Apple estava bem no limite, porém Steve se solidarizou com Eisner e as gravadoras. Ele compreendia os perigos da pirataria, tanto como executivo da indústria de computadores quanto como proprietário de um estúdio de cinema. Ele havia processado a Microsoft pelo que acreditava ser um plágio da interface gráfica dos desktops, e, como todo mundo no Vale do Silício, era paranoico com roubo de propriedade intelectual.

Na verdade, ele estava tão sintonizado com o problema da pirataria que sabia que a questão poderia ajudá-lo a vender sua próxima grande ideia na área da música: a iTunes Music Store. Steve considerava o iTunes a forma mais elegante de gerenciamento de música digital então no mercado, o que até certo ponto era justificável. E sabia que, com um projeto adequado, uma loja de músicas do iTunes poderia oferecer aos consumidores uma forma tão fluida e fácil de comprar músicas que eles deixariam de baixá-las via Napster ou programas do tipo — aplicativos estranhos que escancaravam o computador de uma pessoa para todo tipo de problemas de segurança em potencial.

A criação dessa "loja" virtual específica representa uma virada na evolução de Steve Jobs. Foi o momento em que suas ambições para a Apple se expandiram pela primeira vez para além de Cupertino. Até então, tudo o que ele fizera tinha permanecido nos limites das operações da empresa. Ele a estabilizara, dera foco à sua missão, reformulara a equipe, formara um grupo central de liderança composto por executivos de primeira linha e produzira o novo e surpreendente iMac e um novo e moderno sistema operacional. Cada passo significava um progresso a partir do que viera antes, assegurando que a empresa tivesse uma base sólida em relação a seu principal negócio, mesmo que vagasse rumo a um futuro incerto. Contudo, naquele momento ele estava prestes a apostar que a base da Apple era tão

forte que poderia ir além de seus muros e buscar oportunidades que remodelariam os negócios dos outros.

Para isso, ele teria que trabalhar em duas frentes, tanto dentro quanto fora da empresa. No interior da companhia, precisaria que seus engenheiros customizassem a tecnologia de distribuição e de compressão digital da Apple com o intuito de solucionar os problemas que a indústria fonográfica não conseguia resolver sozinha. Opções mais convenientes, como comprar um site de distribuição de música on-line e deixá-lo com a cara da Apple para facilitar o processo não funcionaria, pois tais sites ainda não existiam. E não fazia muito sentido simplesmente conceder uma licença para que as gravadoras promovessem, vendessem e distribuíssem músicas direto para os usuários do iTunes, já que, no âmbito da tecnologia, elas haviam se mostrado extremamente incapazes em seus esforços repetidos e acomodados de vender produtos on-line. A Sony Music, por exemplo, fez um péssimo trabalho nas primeiras tentativas de vender músicas digitais, pois estas só tocavam em aparelhos fabricados por sua associada, a Sony Electronics. Ela não só oferecia um volume muito reduzido de faixas de outras grandes gravadoras como fez com que as trilhas que vendia não pudessem tocar em computadores pessoais, o aparelho que a maior parte dos consumidores usava para tocar música digital na época.

Se a Apple fosse tentar vender música ela mesma, Steve precisaria convencer os líderes das cinco principais empresas da indústria fonográfica de que uma loja virtual independente operada pela Apple era a melhor e talvez a única escolha, dada a sofisticação da empreitada digital que tinham à frente. Mesmo que eles decidissem ser ousados, Steve ainda teria de fazer o possível para lhes dar uma forma confortável de experimentar.

Vender música on-line era um desafio complicado. Os engenheiros da Apple precisavam adaptar o iTunes de forma que a música pudesse ser comprada e organizada com facilidade, que os preços ficassem registrados e fossem cobrados da forma certa, e que as faixas adquiridas fossem criptografadas para evitar que os compradores as copiassem e compartilhassem indiscriminadamente. Na verdade, essa última parte, uma

medida para proteger as gravadoras de pirataria posterior, era a mais fácil. As empresas de software vinham trabalhando para atacar esses problemas de segurança havia mais de uma década e tinham desenvolvido todo tipo de bloqueios digitais e truques de verificação on-line para proteger seus programas. Dependendo da decisão dos chefes das gravadoras, Jobs poderia facilmente customizar a criptografia, ou marca-d'água, das músicas em formato mp3. Era muito mais fácil para a Apple, em comparação com as gravadoras, dominar essa tecnologia, transformando-a em um bloqueio simples e totalmente seguro.

O desafio mais significativo para os desenvolvedores da loja era a questão da cobrança. Esse problema aparentemente simples era complexo — os sistemas de cobrança disponíveis poderiam custar aos fornecedores de música mais por transação do que o lucro que poderiam obter. Em grande parte, isso se dava por causa de uma questão que se tornava tão constrangedora para a indústria quanto a pirataria: o fato de que os compradores on-line preferiam comprar faixas avulsas em vez dos álbuns completos, que eram mais caros.

O próprio tráfego do Napster havia demonstrado esse novo comportamento dos consumidores. Quando os aficionados por música tinham a oportunidade de baixar qualquer faixa, preferiam selecionar as favoritas, em vez do álbum inteiro. Isso representava uma reviravolta enorme em relação ao que ocorrera com a indústria fonográfica no final dos anos 1960 e início dos 1970, quando as gravadoras quase acabaram com os compactos simples e se concentraram nos álbuns, que impunham um preço unitário bem mais elevado. Muitos artistas embarcaram na tendência e gravaram álbuns "conceituais", como *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*, dos Beatles; *Tommy*, do The Who, e *The Wall*, do Pink Floyd. Entretanto, as gravadoras abusavam do conceito, e se tornou corriqueiro o lançamento de álbuns com apenas uma ou duas faixas de peso, com as gravadoras cientes de que os compradores comprometidos pagariam 10 ou 15 dólares pelo álbum inteiro só para obter essas músicas.

Steve sabia que não havia como desfazer o "efeito Napster". Agora que os ouvintes tinham a opção, quase sempre escolheriam faixas avulsas em vez de álbuns recheados com músicas desinteressantes. Ele achava que as faixas avulsas deveriam ser vendidas por 99 centavos, aproximadamente o valor de cada faixa em um álbum, já que, na média, o CD convencional na década de 1990 tinha doze ou mais faixas e era vendido por cerca de 15 dólares. O preço também combinava com a veia nostálgica de Steve, uma vez que esse era o valor que ele e outros de sua geração pagavam pelos compactos em 45 rpm na década de 1960.

No entanto, havia um problema com a ideia de Steve: historicamente, para cada compra, a Visa e a MasterCard cobravam 15 centavos, mais cerca de 1,5% do valor da transação, ao passo que a American Express cobrava 20 centavos mais 3,5% do valor da transação. Não é muita coisa quando o preço de venda está na faixa das dezenas ou centenas de dólares, mas, quando uma música custa apenas 99 centavos, uma taxa de transação de 17 a 24 centavos é desastrosa.

Se a Apple iria entrar com tudo no comércio eletrônico de música, precisava vislumbrar como processar os encargos de pequenas compras sem forçar as empresas de cartões de crédito a alterar radicalmente suas estruturas de comissão. (A Apple não foi a primeira a deparar com o desafio de descobrir um modo razoável de processar e pagar "microtransações" de menos de 1 dólar que não envolviam dinheiro vivo. O problema tinha confundido todo mundo, exceto as companhias telefônicas, que o resolveram ao agregar a cobrança à sua própria contabilidade interna e enviá-la na fatura mensal dos telefonemas individuais dos clientes.)

Eddy Cue pensou em algumas formas de contornar o problema. Primeiro, sugeriu que, de tempos em tempos, a iTunes Store reunisse lotes de compras de um cliente específico para enviar às empresas de compensação de cartões de crédito como se fosse uma transação única, em vez de uma a uma. Nem sempre isso seria possível, mas, à medida que o movimento da loja crescesse, os encargos do cartão de crédito poderiam ser consolidados em menos transações separadas. Cue também pensou em

disponibilizar uma forma simples para os pais estabelecerem uma "mesada de músicas" pré-pagas com a finalidade de quitar as compras dos filhos, o que geraria pagamentos adiantados num volume grande o suficiente para cobrir o custo de atender às transações conforme surgissem posteriormente.

Steve adorava soluções intricadas como essa. Quando a Apple encarava um grande projeto, ele não se preocupava apenas com o design e o marketing. Queria saber *tudo* sobre o projeto e esperava que seus subordinados lidassem com *todo* problema concebível com criatividade — de design ou engenharia até as tarefas corriqueiras, como empacotamento e cobrança. Ele me contou que sentia tanto orgulho da solução envolvendo as microtransações quanto dos novos modelos de iPod que seriam apresentados na inauguração da loja virtual.

A equipe de Cue tomou outra decisão crucial: a Apple construiria a "frente de loja" digital do iTunes diretamente no aplicativo do iTunes, em vez de criar um site público que servisse de site de venda de música. Ao jogar "www.itunes.com" num buscador, o cliente é levado à página de marketing da Apple.com para o iTunes, que descreve as muitas maravilhas do aplicativo, mas não permite a compra de músicas. O único jeito de entrar na loja é pelo iTunes, que naquela época só estava disponível para computadores Macintosh. Isso empolgava Steve por diversos motivos. Dava à Apple o controle de toda a tecnologia por trás da loja e cimentava um relacionamento comercial direto com os consumidores. A simples transação de comprar uma música e entregar um número de cartão de crédito para a empresa finalizá-la tornou-se parte do que Steve passara a chamar de "a experiência Apple". Como um grande marqueteiro, ele compreendeu que toda interação de um cliente com a Apple poderia aumentar ou diminuir seu respeito pela empresa. Em suas palavras, uma companhia "pode acumular ou reduzir créditos" de sua reputação. E era por isso que ele trabalhava tão arduamente para assegurar a excelência de toda e qualquer interação de um cliente com a empresa — ao usar um Mac, ligar para o suporte ao consumidor ou comprar uma faixa na iTunes Store, para então ser cobrado por isso. Ainda nos idos de 1998, Steve me disse que a única

razão para uma empresa existir era a criação de produtos; agora ele usava a Apple para criar mais do que produtos: estava criando uma experiência holística para seus clientes. Tudo o que a empresa fazia, do desenvolvimento da tecnologia até o layout de suas lojas (a virtual e as físicas), visava servir a essa experiência. O foco abrangente e intenso da Apple nessa abordagem era muito avançado para a época e teria amplas implicações culturais. Depois de verem e experimentarem a excelência constante dos seus produtos e serviços, os consumidores exigiriam cada vez mais a mesma atitude das outras empresas. A Apple redefiniu a palavra "qualidade" e forçou outras companhias a lidar com as expectativas mais elevadas de seus clientes.

Havia outro benefício de curto prazo ao montar a iTunes Store dentro do aplicativo iTunes: o alcance limitado da loja virtual tranquilizaria os nervosos executivos da indústria fonográfica que Steve precisava cortejar. Meio milhão de iPods tinham sido vendidos, o suficiente para criar um nicho significativo, mas nem de perto afetar a economia global da indústria fonográfica. Afinal, os usuários de Mac representavam ínfimos 4% dos usuários de computadores pessoais. Pelo menos daquela vez, a minúscula participação no mercado era uma vantagem competitiva. Já que as vendas de música on-line representavam uma mudança alarmante para os responsáveis pelas gravadoras, Steve os abordou com uma proposta simples e aparentemente inofensiva: por que não experimentar a venda de músicas por download para avaliar a demanda e aprender a dinâmica da comercialização e do consumidor nesse seguro e mínimo "jardim murado"?

O desafio de Steve diante dessa negociação era tremendo. Ele precisava do apoio de todos os responsáveis pelas cinco principais gravadoras — Universal, EMI, Sony, BMG e Warner. Provavelmente estava certo ao presumir que qualquer loja virtual estaria fadada ao fracasso caso não dispusesse de uma seleção maciça de todas as grandes gravadoras. E ele cobrava um preço alto em troca de sua solução de ponta a ponta: 30% de cada venda realizada na iTunes Store.

Felizmente para Steve, ele logo encontrou um aliado: Roger Ames, o principal executivo da Warner Music, a quem conheceu por meio de um executivo da AOL chamado Barry Schuler. Ames, um homem realista e despretensioso em um campo de negócios que ainda flutuava nas ondas de sucessos e lucros passados, via claramente o que a Warner poderia realizar para si em termos tecnológicos: "Absolutamente nada. Não tínhamos nenhum tecnólogo de verdade na Warner. É uma gravadora, não uma empresa de tecnologia!" Convencido de que Steve contava com a única solução razoável para chegar ao destino para onde a indústria caminhava, Ames o apresentou aos líderes das outras quatro grandes gravadoras, começando com as que considerava que seriam as mais receptivas. O progresso foi constante, ainda que atribulado. A relutância dos executivos das gravadoras era palpável e compreensível. Alguns ainda negavam que a distribuição digital de música fosse inevitável, ao passo que os mais pragmáticos temiam perder o poder de fixar os preços dos próprios produtos ao ceder a distribuição para uma indústria externa que não entendiam por completo e na qual não confiavam. Steve os escutou e fez alterações na loja e nas proteções digitais ao gosto deles — ele sabia que não podia simplesmente impor uma solução para a indústria.

Jobs também sabia como conseguir o que queria e negociou no estilo "morde e sopra". Enquanto trabalhava com os chefes dos estúdios e os levava a ver que ele tinha, sim, uma solução completa e segura planejada para eles pelos melhores especialistas em tecnologia, também fazia questão de lembrá-los que a ofensiva digital que tentavam ignorar era inevitável e irrefreável. Se temiam perder o controle, bem, ele pediu que esperassem sentados pelo que fariam os sucessores mais espertos e sorrateiros do Napster!

De todos os líderes das gravadoras, o mais desconfiado era Andy Lack, da Sony. A empresa tinha uma divisão de eletrônicos com uma abordagem própria para vender reprodutores portáteis de música digital com criptografia e compressão completamente diferentes. Além do mais, toda a experiência que Lack adquirira em décadas como executivo de mídia na

NBC e em outros locais lhe dizia que as vendas de iPod explodiriam se a Apple oferecesse uma loja de música de serviço completo e que ela provavelmente até venderia milhões de Macs a mais como consequência. Se fosse esse o caso, por que não seriam as gravadoras a obter uma cota do negócio de Steve, e não o contrário? Outros líderes de estúdio tinham o mesmo pensamento, e eles — ou os CEOs de empresas afiliadas — fizeram ofertas de ações que teriam criado parcerias com resultados mais profundos do que apenas o compartilhamento de receitas de faixas musicais. No entanto, as ofertas não empolgaram muito, e Steve achava que, quanto mais se mantivesse firme, mais as gravadoras veriam que precisavam da solução apresentada por ele.

Por fim, Lack cedeu. Em 23 de abril de 2003, a iTunes Music Store entrou no ar com um catálogo de duzentas mil músicas. Na primeira semana, os consumidores baixaram um milhão de faixas, e até o fim daquele ano a Apple tinha vendido mais de 25 milhões de músicas.

CONFORME LACK previra, as vendas de iPods dispararam a tal ponto que diversos parceiros de Steve chegaram a acreditar que o mercado de usuários de Macintosh estava quase saturado. Eles argumentaram que o próximo passo lógico na expansão do iPod seria criar um software iTunes para-Windows — o que, evidentemente, abriria a iTunes Music Store para todos os computadores do mundo, justo aquilo que Jobs prometera não fazer.

A princípio Steve resistiu à ideia, por motivos tanto estratégicos quanto emocionais. Ele sempre quisera que os Macs tivessem recursos distintos que os consumidores não conseguiriam obter com um PC com Windows. Além disso, ainda queria ver se o iPod podia fomentar as vendas do Mac — essa parte da previsão de Lack ainda não se concretizara. No entanto, Avie, Sina, Ruby, Fadell e outros argumentavam que, juntamente com o iPod, o iTunes para Windows daria a centenas de milhões de usuários de PC a

oportunidade de saborear por si mesmos a abordagem mais convidativa da Apple para os computadores pessoais. Steve se via intrigado pela ideia de que o iPod pudesse ser um cavalo de troia em miniatura para ajudar a Apple a enfim começar a recuperar uma fatia de mercado para o Macintosh. A equipe ponderava: não era ele quem sempre dizia que, se a empresa obtivesse apenas alguns pontos da fatia de mercado dos PCs, as receitas disparariam? Além do mais, mesmo que a expansão significasse que os usuários de PC utilizariam o iTunes no Windows, a Apple ainda controlaria a experiência com músicas digitais como um todo, do software iTunes, passando pela loja e chegando ao iPod. Como no caso do iMovie, a equipe venceu os receios de Steve — rapidamente, dessa vez — e o convenceu a alterar o rumo. Mudar de ideia nesse caso compensaria tanto quanto no do programa de edição de vídeo.

Poucos meses antes, Steve havia persuadido os líderes das gravadoras a assinar a realização daquele “pequeno” teste da iTunes Music Store, apenas com os usuários do Mac. Contudo, ali estava ele de novo, querendo expandir a experiência para, ah, os usuários de todos os outros computadores pessoais do mundo. Como os termos do contrato envolvendo o teste só se aplicavam ao universo mais reduzido dos usuários de Mac, ele precisava da permissão dos executivos. Entretanto, nos poucos meses entre as duas propostas, estes tinham visto que a previsão de Jobs fora acertada: os consumidores realmente abandonariam as cópias piratas se tivessem uma forma fácil de adquirir músicas digitais a um custo que parecesse justo. Dessa vez, impuseram pouquíssima resistência; seus negócios seguiriam o caminho previsto por Steve, quer gostassem ou não. A iTunes Music Store lhes deu uma forma de gostar daquilo um pouco mais do que das outras alternativas.

Mais uma vez, Andrew Lack, da Sony, viu que não tinha opção senão se alinhar aos outros, apesar de ter se sentido ludibriado pela rapidez com que Steve expandiu o mercado da loja virtual. Mesmo com o amplo conhecimento e com a história da Sony em relação aos produtos eletrônicos voltados para o consumo de massa, suas unidades de negócios

teimavam em permanecer como divisões operacionais independentes, que não conseguiam de modo algum colaborar para criar qualquer tipo de alternativa de “aparelho completo”. Anos mais tarde, Lack ainda lamentaria a fraqueza, na sua opinião, mostrada pelos estúdios de música nas negociações com Steve: “O iPod ficava vazio sem a música. Eu tinha a forte impressão de que, sem um fluxo duplo de receita [em que a Apple daria uma porção das vendas do iPod de volta para as gravadoras], a indústria da música pelejaria. Se elas se mantivessem unidas, haveria uma chance de chegarem a algum lugar. Foi o meu maior arrependimento.”

Em 16 de outubro de 2003, Steve anunciou que a Apple ofereceria o download gratuito do iTunes para PCs com Windows. Alguns fiéis defensores do Mac viram isso como uma medida tão chocante quanto o investimento da Microsoft nos idos de 1997. Contudo, a maioria via a notícia como uma justificativa para sua crença de que os softwares da Apple, e toda a abordagem da empresa no que tange a computação pessoal, era de longe superior a qualquer coisa oferecida pela força avassaladora do Windows. Steve também sabia disso, parte do anúncio foi feita com um alegre Steve sob um *slide* com os dizeres “O inferno congelou”.

Em três dias, um milhão de usuários de PCs com Windows tinham baixado o iTunes e comprado um milhão de músicas. Até o final do ano, mais consumidores estavam baixando música da Apple em seus computadores com Windows do que pelos Macs. O que a equipe já apelidara de “a experiência Apple” tinha começado a infectar o mundo do Windows.

Tendo em vista a cadeia de produtos bem-sucedidos da Apple, a consequente onipresença de seus artigos posteriores e o papel predominante que acabou por assumir em nossa cultura, é difícil lembrar que essa ascensão foi inteiramente inesperada e surpreendente, mesmo para quem a engendrou. Uma coisinha levou a outra. Um sucesso ou um desafio específico podia estimular ideias sobre outro produto ou uma cadeia de receitas completamente nova. Como Steve gostava de afirmar: “Só se consegue ligar os pontos de como as coisas de fato aconteceram tempos

depois." Eddy Cue se recorda de um dia no final de 2003: ele aguardava um voo e olhou ao redor, no aeroporto, para os outros passageiros que também esperavam. Talvez mais de dez estivessem ouvindo música em iPods, com fones no ouvido; tantas outras trabalhavam em PowerBooks com a característica silhueta da maçã brilhando na tampa; e apenas um indivíduo estava digitando em um laptop PC. "Eu pensei: 'Puta merda!'", recorda-se Cue. "Nós realmente conseguimos alguma coisa aqui. Na verdade não tínhamos tempo para levantar a cabeça e olhar em torno, sabe? Mas lá estava. Foi legal."

COMO STEVE TANTO gostava de dizer no término de suas palestras meticulosamente encenadas, houve "mais uma coisa" em 2003: no final do verão, ele liberou um cálculo renal e fez uma ultrassonografia de rotina, para se certificar de que não havia outros. Em 49 anos, Steve nunca tivera um problema de saúde sério, e, quando uma urologista viu uma sombra na ultrassonografia e ligou para lhe pedir que fosse até lá com urgência para uma consulta de acompanhamento, ele ignorou o pedido. É preciso reconhecer que ela insistiu bastante, e enfim ele voltou a procurá-la em outubro, imaginando se tratar de um exame de rotina. Os resultados foram chocantes: ele tinha o que parecia ser um tumor cancerígeno no pâncreas, um prognóstico assustador que costuma significar que a vítima tem apenas alguns meses de vida. No dia seguinte Steve soube que na verdade tinha um câncer de crescimento lento, mais tratável — um tumor neuroendócrino pancreático. Tanto ele quanto Laurene deram um leve suspiro de alívio. Mas a gangorra emocional dos dois dias foi extenuante. Era apenas o início de um processo em câmera lenta que, em última instância, acabaria por se mostrar fora do controle de Steve. E surgiu exatamente quando seus esforços para levar sua empresa ao sucesso enfim começavam a dar frutos de formas inimagináveis.

Capítulo 12

Duas decisões

Steve presidia um negócio em expansão que se tornava mais exigente a cada dia. Nos anos de 2003 e 2004, por exemplo, toda a linha de produtos da Apple foi atualizada. A estrutura de quatro quadrantes ainda se aplicava aos computadores pessoais. Os consumidores que procuravam um desktop podiam optar pelo extravagante iMac G4 (chamado de "girassol"), cujo monitor fino de tela plana podia ser movimentado a partir de uma base esférica que era também o gabinete, ou os iMac G5, maiores e quadradões, que acondicionavam seus componentes internos atrás de uma tela plana encerrada em uma fina moldura de plástico branco. O Power Mac G5 representou uma atualização formidável do computador em torre tanto para usuários exigentes quanto para empresários, e recebeu críticas enaltecedoras. Aqueles que preferiam laptops podiam escolher entre o iBook G4, de plástico branco ou preto fosco, ou o PowerBook G4, de alumínio, com três modelos de tamanhos de tela. Contudo, entre a divisão de aplicativos de software, música, redes domésticas e internet, a Apple estava produzindo, de forma rápida e contínua, muito mais do que apenas computadores pessoais. Desenvolveram-se novas versões do iMovie e do FinalCut Pro, além do GarageBand, um novo programa descolado que permitia ao usuário gravar, editar e fazer a mixagem de suas próprias músicas. Também foi liberada uma nova versão do OS X chamada Panther, que vinha com um browser acoplado, o Safari. Dois novos teclados foram apresentados, um deles sem fio. Os belos monitores de Cinema Display de tela plana cresceram e ganharam nitidez. A empresa que havia trabalhado com mais afinco do que qualquer outra para tornar o wi-fi o protocolo padrão de redes lançou o Airport Extreme, um servidor wi-fi resistente

voltado para usuários domésticos, além do Airport Express, que estendia uma rede wi-fi por toda uma mansão enorme. Para os usuários que sentiam falta do fator visual em suas conversas on-line, a empresa começou a vender o iSight, uma webcam que ficava empoleirada no monitor. Uma linha de servidores web projetada para usos comerciais chamada de Xserve também recebeu um upgrade. E por fim, mas ainda importante, os usuários de iPod ganharam dois mimos especiais em 2004: o elegante e esbelto iPod Mini e um iPod clássico com tela colorida capaz de exibir fotos.

A Apple estava a todo vapor. O iPod parecia ter anos de crescimento à frente. A linha de produtos era coesa, linda e popular. Mas, é claro, Steve não via a situação como motivo de celebração ou descanso. Ele a considerava a base para a sua próxima "pancada no universo".

Jim Collins, autor best-seller de clássicos da administração como *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias* e *Empresas feitas para vencer: por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não*, tem uma expressão maravilhosa para descrever uma característica essencial dos grandes líderes: profunda inquietude. Ele reconhece essa característica em Steve, um dos dois grandes líderes que mais o inspiraram (o outro é Winston Churchill, o grande estadista inglês que foi primeiro-ministro durante a maior parte da Segunda Guerra Mundial, de 1940 a 1945, e novamente de 1951 a 1955). Collins acredita que este traço é muito mais importante e poderoso do que a simples ambição ou a inteligência. A inquietude é a base da resiliência e da automotivação. Seu combustível é a curiosidade, a ânsia de criar algo significativo e um senso de propósito para tirar o máximo de toda a vida de uma pessoa.

Os dois se conheceram quando Collins era um jovem membro do corpo docente da escola de pós-graduação em negócios da Universidade de Stanford, entre 1988 e 1995. Durante o primeiro ano de Collins como professor de empreendedorismo, ele pediu a Steve que desse uma aula para seus alunos, e os dois se encontraram pela primeira vez. Mesmo que a NeXT não fosse um modelo de sucesso e a Pixar ainda estivesse encontrando seu caminho, Steve era carismático, sagaz e afável. Collins,

que manteve contato periódico com ele durante toda a sua vida, acredita que aqueles foram os melhores anos para travarem uma amizade. “Você teria desejado conhecer Winston Churchill em 1935, quando ele era desprezado e ninguém lhe dava atenção”, diz Collins. “Churchill tinha seus detratores, o que não é incomum para grandes homens. Mas, no final, você os julga com base no plano geral, o arco de como tudo se desenrola.” Assim como Jobs, Churchill sofreu reveses humilhantes no início da carreira e perseverou por um longo e árduo caminho até obter uma posição de ainda mais destaque.

A inquietude de Steve, porém, nem sempre foi uma vantagem. Quando era mais novo, sua atenção podia ir de um projeto a outro, como aconteceu quando o esforço de desenvolvimento do Apple III de repente pareceu corriqueiro após ele ter visto o potencial da computação gráfica no PARC, da Xerox. Fundar a NeXT tão pouco tempo depois de deixar a Apple em condições adversas em 1985 foi uma atitude brusca, assim como a aquisição da empresa de engenharia de computação gráfica que se transformaria na Pixar. Na época, essa inquietude às vezes parecia impulsividade. Mas ele nunca desistiu. Nunca abandonou a Pixar ou a NeXT. Sua implacabilidade conferia uma profundidade genuína à inquietude pessoal. “As coisas que ele tentava fazer eram sempre difíceis”, diz Collins. “E algumas vezes o desapontavam. Mas a resposta à luta contra esse sofrimento pode trazer um enorme crescimento pessoal.”

Então, em 2003 e 2004, tal característica o impulsionava mais uma vez em direção a um futuro incerto que desejava testar até que ponto ele havia crescido. Steve fazia a si mesmo a pergunta que sempre repetia — “O que vem a seguir?” —, mas dessa vez a resposta era particularmente complicada. A Apple poderia construir alguma coisa que representasse mais um passo evolutivo de sua base tradicional de computadores pessoais, talvez algo que transformasse novamente a interface com o usuário. Ou poderia apresentar um computador em um novo formato, que se assemelhasse a uma tábua. Ou então poderia aproveitar o sucesso do iPod e relacioná-lo a mais um produto eletrônico para os consumidores, talvez até um telefone celular.

O iPod havia transformado tudo na Apple. A iTunes Music Store estava se revelando um sistema de distribuição inteiramente novo — em especial após a inclusão dos milhões de consumidores que usavam Windows —, com pouquíssimo atrito e muito menos custo geral em comparação ao velho sistema de gravar CDs em uma fábrica e depois enviá-los para os pontos de venda. No fim do ano fiscal de 2004, apenas *três* anos após o lançamento do iTunes, a receita dos produtos relacionados ao iTunes e ao iPod era responsável por 19% do volume total de vendas da Apple. A empresa vendeu 4,4 milhões de iPods naquele ano, enquanto as vendas unitárias de Macintosh caíram em 28% — de 4,6 milhões, em 2000, para 3,3 milhões, em 2004. A derradeira prova do impacto do iTunes e do iPod estava no resultado final: em 2004, a empresa registrou um lucro líquido de 276 milhões de dólares, em comparação com os 69 milhões de dólares de 2003.

Mas o iPod tinha realizado mais do que apenas criar uma gigantesca fonte de renda secundária: o aparelho consolidara a base da Apple e expandira o potencial da empresa. Tim Cook passara a administrar uma complexa cadeia de suprimentos que alimentava uma rede global de fabricantes capaz de produzir dezenas de milhões de iPods por mês. Jony Ive reagira a esse metabolismo mais elevado e à maior escala de manufatura experimentando metais, ligas, plásticos duráveis e um tipo de vidro super-rígido que podia ser esculpido no formato de dispositivos tão pequenos quanto um iPod Mini e tão grandes quanto uma tela de computador de 32 polegadas. A equipe executiva começava a sentir que a empresa seria bem-sucedida em qualquer empreitada em que se metesse. “Uma das coisas que sempre senti é que ser criativo é como saltar no ar: você quer ter certeza absoluta de que o chão vai estar lá quando pisar de volta”, disse-me Steve. O chão debaixo dele nunca fora tão sólido. Era o momento certo de saltar na direção de algo radicalmente novo que alterasse o jogo por completo. Ele apenas não sabia em que direção saltar. Resolver esse dilema se mostrou a maior decisão de sua vida profissional.

A APPLE NÃO TINHA uma unidade formal de pesquisa e desenvolvimento. Steve não gostava da ideia de relegar os aperfeiçoamentos e as inovações a uma equipe separada que não estivesse de alguma forma comprometida com o pessoal que liderava os esforços de desenvolvimento dos principais produtos da Apple. Pelo contrário: os novos projetos se desenvolviam em bolsões por toda a empresa, muitos deles sem a bênção (ou o conhecimento) de Steve. Eles chegavam ao CEO apenas se um dos gerentes principais decidisse que o projeto ou a tecnologia tivesse um potencial genuíno. Nesse caso, Steve o verificava, e a informação ia para a máquina de aprendizado que era seu cérebro. Por vezes, ficava ali e nada acontecia. Em outras situações, porém, ele maquinava um modo de combinar a ideia com outro projeto que vira, ou talvez transformá-la de modo a beneficiar um grupo completamente diferente de pessoas. Este era um de seus maiores talentos: a capacidade de transformar tecnologias e desenvolvimentos separados em algo nunca antes imaginado. E ele recorreu a esse talento para decidir o que viria a seguir.

Dois projetos haviam sido iniciados com a intenção de explorar as possibilidades de criar um novo tipo de telefone celular. O próprio Steve havia pedido ao pessoal que desenvolveu a linha de produtos de conexão wi-fi Airport que efetuasse uma pesquisa prévia sobre a tecnologia de celulares. Essa decisão fez com que algumas pessoas dessa equipe ficassem temerosas — a tecnologia de conexão de dados via wi-fi tem pouco a ver com a tecnologia de rádio dos celulares que estava por detrás das conexões telefônicas sem fio. Mas havia outro projeto sendo levado a cabo, muito mais urgente. No início do outono de 2003, diversos membros da equipe executiva de Steve, incluindo Eddy Cue, responsável pelo planejamento da loja de músicas virtual da Apple, tinham a atenção voltada para descobrir um modo de criar reprodutores de música compatíveis com o iTunes que funcionassem em celulares, bem como permitir que a iTunes Music Store fosse acessada por meio desses telefones.

“Todo mundo andava com dois aparelhos. Um celular e um iPod”, recorda Cue, dando tapinhas em ambos os bolsos da frente de seu jeans. “Nós sabíamos que era possível colocar o iTunes em um telefone, de forma que ele funcionaria quase como um iPod. Era acima de tudo um problema de software. Olhamos para a indústria à nossa volta e, no início de 2004, começamos a trabalhar com a Motorola, que, na época, dominava o mercado de celulares com o seu modelo RAZR com flip. Todo mundo tinha um.” A Motorola era uma das maiores fornecedoras da Apple havia anos. Todos os computadores da empresa de Steve foram equipados com microprocessadores da Motorola até meados da década de 1990. Depois disso, a outrora líder no mercado de telefones celulares se associou a um consórcio com a IBM que projetava os chips PowerPC que, por sua vez, seriam as CPUs dos Macs até 2006. A Motorola prometeu à Apple que criaria uma nova linha de telefones celulares, chamada ROKR, com o objetivo expresso de serem portadores do iTunes.

O projeto ROKR era polêmico desde o início, e por um motivo muito simples: a maior parte dos empregados da Apple não queria colaborar com outras empresas — em especial a equipe de hardware do iPod, liderada por Tony Fadell, que não conseguia engolir a ideia de ceder o desenvolvimento do que estava começando a chamar de “*musicphone*” para a indústria tradicional de aparelhos de telefone. E, quanto mais a Motorola mostrava seus planos para o ROKR, mais Fadell e seu pessoal tinham certeza de que licenciar os preciosos iPod e iTunes fora um erro. Embora a Motorola tivesse criado telefones elegantes e bonitos no passado, a companhia parecia não ser competente para criar um software capaz de replicar a simplicidade dos iPods. Para os jovens gênios da Apple, aquele enfoque parecia inepto. A empresa de Illinois designava equipes diferentes de programadores para criar separadamente os componentes do software, como o diretório de contatos, as mensagens de texto e um navegador de internet grosseiro que só era capaz de exibir versões simplificadas de sites com o mínimo de recursos. Nenhuma dessas características era intuitiva como a interface do iPod, e tentar combinar os esforços de equipes tão díspares e desconexas

levou a uma confusão desanimadora. Fadell ficou tão irritado com a Motorola que resolveu desenvolver os próprios protótipos para um celular da Apple, o primeiro com recursos para ouvir música e o segundo voltado para vídeo e fotos.

Por incrível que pareça, dois outros projetos que começaram sem ter conexão alguma com celulares acabariam influenciando profundamente a decisão de Steve sobre o caminho que a Apple deveria seguir. Um deles se chamava Projeto Roxo. Era uma pesquisa encomendada por Jobs que estava sendo executada de modo independente. Seu propósito era arquitetar uma nova abordagem para aquilo que vinha se provando um "fator de formato" impreciso para computadores pessoais: um dispositivo portátil, ultraleve, que se assemelhasse a uma tabuleta ou prancheta e com tela sensível ao toque. O conceito havia frustrado os melhores engenheiros e pesquisadores da Microsoft durante anos, mas Steve acreditava que o pessoal *dele* conseguiria progredir onde tantos outros haviam fracassado. Deveria existir uma forma mais direta e intuitiva de interação com um computador do que através de um teclado e de um mouse. De preferência, um aparelho que pudesse ser usado em qualquer lugar, mesmo quando se estivesse sentado no vaso sanitário.

O outro projeto foi algo que progrediu fora da competência de Steve. Em 2002, Greg Christie e Bas Ording, pesquisadores da Apple, começaram a examinar uma tecnologia de interface com o usuário que fora abandonada há anos. Os dois decidiram reconsiderar as possibilidades de um monitor sensível ao toque, o que permitiria às pessoas usarem a ponta do dedo para ativar um ícone ou botão exibido em uma tela. Desenvolvidas pela IBM na década de 1960, as telas sensíveis ao toque não tinham seguido um caminho que pudesse ser chamado de revolucionário. Em 1972, a Control Data vendeu um mainframe com tela sensível ao toque chamado Plato IV. Em 1977, a CERN, o consórcio europeu de pesquisa nuclear, construiu um para controlar aceleradores de partícula. Na década de 1980, a Hewlett-Packard se tornou a primeira grande fabricante a oferecer monitor de tela sensível ao toque como acessório para alguns de

seus primeiros desktops, mas a maior parte dos programas da época não usava esse recurso. As telas rudimentares e sensíveis ao toque se tornariam a opção de interface para caixas eletrônicos, terminais de check-in de aeroportos e caixas registradoras, mas não pareciam muito promissoras no campo da computação pessoal.

No início dos anos 1990, alguns empreendedores de startup — ao lado de pesquisadores de vários fabricantes de computadores — concluíram que seriam capazes de reconfigurar a tecnologia de tela sensível ao toque para algo que apelidaram de "pen computing" [computação de caneta]. A ideia era que os usuários poderiam replicar as ações de um mouse trabalhando diretamente na tela de um computador portátil com uma caneta especial. Acreditavam que desenhar ou escrever em uma tela era tão natural e familiar que constituiria a melhor maneira de as pessoas interagirem com suas máquinas. Era com essa nova tecnologia que John Sculley contara para tornar o Newton MessagePad, o bloco eletrônico da Apple, a grande moda em termos de computadores pessoais quando foi apresentado, em 1993. O Newton fracassou, é obvio, em parte porque seu reconhecimento de escrita era constrangedoramente impreciso. Durante duas décadas, a Microsoft tentou fazer algo relacionado à pen computing nas versões em tablet do PC, mas em vão. A única investida no gênero razoavelmente bem-sucedida foi o Palm da Pilot, um PDA. Mas o pequeno aparelho nunca foi projetado como um computador completo, e seu sucesso foi momentâneo.

Pesquisadores acadêmicos e até alguns artistas digitais vanguardistas levaram o conceito de tela sensível ao toque em outra direção. No início da década de 1980, começaram a fazer experiências com a tecnologia que permitiam o uso de mais do que a ponta de um dedo para manipular imagens em um computador. Essas interfaces, chamadas de "multitouch", eram muito diferentes. Executados com combinações dos dedos e das mãos, gestos e movimentos coordenados podiam controlar a tela com muito mais destreza do que um mouse. Era possível movimentar ícones e arquivos para todo lado, ou ampliar e encolher as imagens na tela. Havia a ilusão táctil de interagir fisicamente com a imagem. Percebendo o

potencial, pesquisadores da IBM, da Microsoft, da Bell Labs e de outras tantas companhias realizaram testes com seus projetos multitouch.

Greg Christie, da Apple, fora um dos principais projetistas e engenheiros de software do malfadado Newton. Ele havia superado sua paixão pela pen computing, mas acompanhou sem cessar todos os esforços do meio acadêmico e da indústria tecnológica na pesquisa do multitouch. Sua esperança era que a parceria com Ording — que se juntara à Apple em 1998 e trabalhara com a interface de disco de rolagem do iPod e também com o OS X — abrisse caminho para tornar o multitouch *a* tecnologia característica para um computador novo de verdade. Eles acreditavam que essa tecnologia serviria como base para todo um novo tipo de interface.

Desenvolver uma interface é um dos maiores desafios da ciência da computação. Não se trata apenas de projetar uma nova e maravilhosa forma de apresentar imagens compostas de informação em um computador. É também questão de considerar hábitos antigos, e não apenas descartá-los. Por exemplo, há anos o teclado QWERTY é o meio universalmente conhecido para digitar e introduzir informações em um computador. O QWERTY (que se refere às seis primeiras teclas formadas por letras no lado esquerdo da terceira fila de um teclado) é uma relíquia, um ajuste de teclado herdado das máquinas de escrever projetado para evitar que as alavancas com as letras em relevo se enroscassem quando o usuário datilografasse em alta velocidade.

Christie e Ording decidiram não alterar essa preferência que era aceita por todos, apesar de ser uma opção conservadora. Em vez disso, eles fariam experiências com o uso do teclado QWERTY na própria tela quando se precisasse digitar. No começo dos testes com multitouch, descobriram que podiam fazer todo tipo de coisas e que essas coisas eram tão eficientes quanto divertidas. A nova abordagem era útil para editar e retocar fotos, desenhar e até escrever anotações em documentos gerados por editores de texto e planilhas. Quanto mais trabalhavam com o multitouch, mais acreditavam estar criando algo poderoso.

Ter cinco projetos sendo criados em torno de possibilidades tecnológicas semelhantes era comum na Apple. Steve não publicava uma ordem do tipo "Que se crie o iPad" para acordar no dia seguinte e encontrar a empresa toda dedicada a esse único desejo. Em vez disso, a companhia sempre borbulhava com possibilidades. A tarefa mais importante do CEO era imaginar como elas poderiam apontar o caminho para algo inteiramente novo.

STEVE PRECISAVA TOMAR outra decisão crítica durante esse período: como tratar seu câncer de pâncreas. O fato de que o carcinoma neuroendócrino de células das ilhotas era de crescimento lento e potencialmente tratável deu esperança a ele e Laurene. Mas a palavra-chave era *potencialmente*. Steve sempre cuidara bem de seu corpo, de maneiras que podem ter sido consideradas esquisitas para outras pessoas, mas que faziam sentido para ele. Quando jovem, durante algum tempo, fora frutariano. Depois, acabou se fixando em uma dieta vegana, assim como Laurene, e não tinha grandes problemas de saúde. Mas agora, com um enorme problema, queria se assegurar de que o tumor seria tratado da melhor forma possível. No melhor estilo Jobs, isso significava explorar todas as alternativas.

Ele começou a conversar com consultores próximos, como Larry Brilliant, Andy Grove, Arthur Levinson (o CEO da Genentech que participava do conselho da Apple) e o escritor de livros sobre saúde Dean Ornish. Seus médicos em Stanford recomendaram cirurgia imediata para a retirada do tumor. De fato, a equipe médica contava com um cirurgião que fora pioneiro em um novo e promissor método cirúrgico para aquele tipo de câncer pancreático. No entanto, Steve não se convenceu de que esse seria o melhor caminho de imediato; assim, disse aos médicos que preferia tentar primeiro algo menos invasivo, ou seja, tratar a doença com sua dieta.

Com certeza parece ter havido um componente psicológico para evitar a cirurgia por um tempo. Anos mais tarde, de acordo com Walter Isaacson, o autor de sua biografia autorizada, Steve disse: "Eu realmente não queria que eles abrissem meu corpo, então tentei ver se algumas outras coisas funcionariam." É natural temer uma operação tão invasiva, mas, para alguém como Steve, que tinha uma enorme dificuldade de ceder o controle, deve ter sido especialmente complicado.

No entanto, também havia razões intelectuais para investigar e tentar entender o câncer que o acometera. Esse tipo específico de tumor é raro. De acordo com o National Cancer Institute (Instituto Nacional de Câncer — NCI, na sigla em inglês), apenas cerca de mil casos são descobertos por ano nos Estados Unidos. Como resultado, as pesquisas sobre carcinoma endócrino de células das ilhotas não são comuns no maciço banco de dados disponível para os médicos que estudam câncer de pulmão ou de mama, para citar as formas mais comuns, ou mesmo outras formas de câncer de pâncreas. (O próprio oncologista/cirurgião de Steve admitiu em uma conversa particular para mim que se sabia tão pouco sobre esse câncer na época, que não era possível determinar estatisticamente qual deveria ser o melhor tratamento: cirurgia, quimioterapia, radioterapia, algo diferente ou uma combinação de tratamentos.) Assim, a indecisão de Steve sobre o que fazer não era despropositada. "Não entendo como os escritores podem retratá-lo apenas como um empresário intransigente, materialista, sem fazer menção alguma ao seu lado espiritual", diz Brilliant. "Mas depois, quando falam sobre o câncer, afirmam que ele tinha uma crença espiritual e louca de que estava em uma movimentação messiânica para se curar sozinho."

Steve conduziu sua pesquisa com o mesmo afinco de quando queria compreender o que tornaria um novo produto excelente. Ele explorou o globo em busca de outras opções e fez viagens (que manteve em segredo) para se consultar com médicos em Seattle, Baltimore e Amsterdã. Seu maior interesse era em tratamentos baseados em dietas e curas alternativas que se entrosavam com sua propensão a um estilo de vida orgânico. Porém, também conversou com muitos especialistas de medicina tradicional. Certa

vez, chegou a convocar uma teleconferência em que debateu seu câncer com pelo menos seis dos melhores oncologistas dos Estados Unidos.

No entanto, ele não descobriu nada mais promissor do que a cirurgia. As poucas pessoas próximas a Steve que sabiam da doença ficavam cada vez mais exasperadas à medida que suas "pesquisas" se arrastavam por meses, e seus médicos começaram a pensar que o período para se fazer uma cirurgia bem-sucedida, que removeria o câncer por completo, estava acabando. Por fim, no verão de 2004, Steve cedeu e se internou no Centro Médico da Universidade de Stanford. Em 31 de julho, sábado, passou a maior parte do dia na mesa de operação. Os médicos o abriram e removeram o tumor.

Foi uma cirurgia bastante invasiva. Meses mais tarde, Steve me mostraria a cicatriz — um quase semicírculo feito com linhas retas, de quase sessenta centímetros de comprimento, começando em um dos lados na base da caixa torácica, mergulhando até o umbigo e fazendo uma curva para trás pelo outro lado. "O pâncreas está atrás dos órgãos gastrointestinais; então, os cirurgiões tiveram que abrir espaço para puxar alguns deles e tirá-los do caminho e chegar ao pâncreas", contou-me Steve, gesticulando com as mãos, como se estivesse fazendo aquilo que dizia. "Na verdade, removeram apenas um pedaço pequeno de meu pâncreas. Chegar lá é que foi a parte difícil."

O dia seguinte à sua maratona cirúrgica, 1º de agosto, era um domingo. Embora ainda estivesse na UTI e se sentisse um pouco tonto por causa da anestesia e dos analgésicos, pediu seu PowerBook para dar os toques finais em uma carta aos funcionários da Apple que tinha como objetivo lhes informar sobre a doença e o processo cirúrgico. Sob certos aspectos, a carta era um desafio em termos de marketing: como ver um viés positivo em uma cirurgia para tratar um câncer no pâncreas, uma moléstia que na maioria dos casos representa uma sentença de morte? Eis o que ele escreveu:

Equipe,

Tenho algumas notícias pessoais que preciso compartilhar com vocês, e queria que soubessem diretamente de mim. Neste fim de semana, passei por uma cirurgia bem-sucedida para remover um tumor cancerígeno no pâncreas. Eu tinha uma forma muito rara de câncer pancreático chamada tumor neuroendócrino de células das ilhotas, que representa cerca de 1% do total de casos de câncer de pâncreas diagnosticados a cada ano e que pode ser curado por remoção cirúrgica, se diagnosticado a tempo (o meu foi). Não vou precisar de nenhum tratamento de quimioterapia ou radioterapia.

O tipo muito mais comum de câncer de pâncreas é chamado de adenocarcinoma, que atualmente não tem cura e em geral traz uma expectativa de vida em torno de um ano após o diagnóstico. Menciono esse fato porque, quando se ouve "câncer de pâncreas" (ou quando se procura no Google), imediatamente se encontra esse tipo muito mais comum e letal, o que, graças a Deus, não foi o meu caso.

Vou ficar me recuperando durante o mês de agosto e espero voltar ao trabalho em setembro. Enquanto eu estiver fora, pedi a Tim Cook que responda pelas operações do dia a dia da Apple, para não perdermos o ritmo. Estou certo de que vou ligar para alguns de vocês muitas vezes em agosto, e mal posso esperar para rever todos em setembro.

Steve

PS. Estou escrevendo isso da cama do hospital, usando meu PowerBook de 17 polegadas e um Airport Express.

Sabendo que a carta provavelmente acabaria vindo a público, ele se certificou de inserir um merchandising para alguns produtos da Apple. O que não revelou — e é bem possível que ainda não soubesse — foi que, quando os cirurgiões abriram seu abdômen, localizaram também algumas metástases incipientes em seu fígado.

É óbvio que não há como saber o que poderia ter acontecido se Steve não tivesse adiado a cirurgia em dez meses. De acordo com o NCI, as pessoas que recebem um diagnóstico precoce de câncer desse tipo e o removem integralmente logo após o diagnóstico têm 55% de chances de estarem vivas em cinco anos.

Steve ainda viveria por mais sete, e esse período se mostraria o mais incrível e produtivo de sua vida.

A RECUPERAÇÃO DE UMA cirurgia abdominal radical é um inferno. Em geral, uma incisão de grande porte como a de Steve demanda uma convalescença longa e difícil, sobretudo porque, num local em que o corpo se flexiona toda vez que a pessoa se senta ou se levanta, tanto tecido mole e músculo deve se curar sem estiramentos ou excesso de tensão. Como Steve descreveu para mim de forma bastante sucinta: "O período de recuperação foi uma merda." No início, ele mal podia se mexer sem liberar uma onda de dor que irradiava de suas entranhas até as pontas dos dedos. Quando afinal recebeu alta, depois de duas semanas hospitalizado, só podia se sentar ereto em uma cadeira de balanço. Ele não gostava dos analgésicos, porque embotavam seu cérebro. Ainda assim, estava determinado a retornar para o escritório até o final de setembro.

Muitos reagiriam a uma doença como essa diminuindo o ritmo de trabalho ou levando a cabo uma lista de coisas que gostaria de fazer antes de morrer. No entanto, Steve ficou ainda mais concentrado no trabalho. "Ele estava fazendo o que amava", recorda Laurene. "Na verdade, deve ter trabalhado ainda mais." Assim, ele passou grande parte da recuperação de sete semanas refletindo sobre a Apple, o negócio da computação e a trajetória da tecnologia digital. Compôs uma ambiciosa lista de tarefas que queria realizar quando retornasse ao escritório. "Quando voltou, depois da cirurgia, Steve estava acelerado", relembra Tim Cook. "A Apple está sempre

correndo em uma esteira veloz que não para. Mas, quando ele voltou, de imediato reconheci nele uma sensação de urgência.”

A primeira coisa que fez foi despender um tempo com cada membro da equipe executiva, informando-se sobre o que estava acontecendo e explicando como pretendia encarar seu trabalho dali por diante. Disse-lhes que passaria a se concentrar ainda mais em desenvolvimento de produtos, marketing e pontos de venda, e daria menos atenção para manufatura, operações, finança e questões relacionadas a recursos humanos. Ele sabia que teria menos energia do que antes, ainda que isso não fosse fácil de detectar. Além do mais, contou aos executivos que seus médicos o mantinham em rédeas curtas, insistindo em que ele voltasse para check-ups regulares — certificando-se assim de que ele estava se recuperando de forma adequada — e monitorando quaisquer outros sinais de câncer. Steve não contou à equipe sênior que o câncer provavelmente se alastrara, nem que teria que suportar sessões de quimioterapia. Mas acabou aceitando que sua vida profissional nunca mais seria como antes, e queria que os outros soubessem como isso poderia provocar mudanças na Apple. Quando terminou de se inteirar das novidades, mais uma vez voltou sua atenção para a grande decisão, que parecia mais urgente do que nunca. O que viria a seguir?

DOS CINCO PROJETOS relacionados a telefones celulares e tablets da época, apenas um estava desativado no outono de 2004. Não surpreende que a equipe de wi-fi tenha fracassado em apresentar qualquer produto digno de nota.

A Motorola tinha saído na frente com o projeto do telefone ROKR com o iTunes instalado, mas o aparelho estava começando a se parecer com os artigos que são projetados por diferentes grupos de pessoas sem uma visão unificada — ou seja, estava começando a parecer um fracasso. Para

começar, a Motorola optou por criar um telefone “quadradão”, que não trazia semelhança alguma com seus antepassados muito mais estilosos — o aparelho flip RAZR e o iPod. Os arquivos mp3 de música do iTunes seriam armazenados em cartões de memória flash MicroSD removíveis, que eram versões menores e mais frágeis dos que estavam começando a aparecer na maioria das câmeras digitais. De uma maneira inexplicável, a Motorola decidiu que os cartões acomodariam não mais do que cem músicas, ainda que pudessem armazenar muito mais sem problemas. E, apesar de o telefone poder acessar a internet, não seria possível usá-lo para comprar e baixar músicas da iTunes Music Store. Em vez disso, qualquer infeliz usuário do ROKR teria que usar o computador para comprar músicas via iTunes, depois transferi-las para o telefone através de um cabo. Isso não representava otimização alguma em relação aos iPods existentes — que, ao contrário do ROKR, não podiam se vangloriar de ter acesso direto à internet. Quanto mais aprendiam sobre o aparelho da Motorola, mais Fadell e os outros astros da engenharia da Apple o odiavam. A empresa de Illinois acabaria levando dezoito meses para lançar o celular (durante o período, a Apple atualizou a linha de produtos iPod inteira *duas vezes*);-assim, não surpreendeu que, quando Steve finalmente apresentou o celular na MacWorld de setembro de 2005, ele tenha ficado em segundo plano. O novo e elegante iPod compacto, criado pela própria Apple, chamado de Nano, foi a estrela do espetáculo.

Os protótipos dos *musicphones* de Fadell, nos quais ele trabalhara durante todo o ano de 2004, eram bem mais interessantes. As primeiras versões incorporavam o inconfundível disco de polegar do iPod como uma espécie de discador. Steve gostou da iniciativa, mas havia um problema óbvio: o disco que funcionou com tanta elegância no iPod se revelou um sério obstáculo em um *musicphone*. Ele era perfeito para rolar uma lista de músicas ou de contatos, mas era bem esquisito quando usado para discar um número de telefone. Era uma engenhoca. O protótipo tinha ambições muito baixas em termos de tecnologia e design de interface de usuário. O segundo protótipo de Fadell — que eliminou o disco de polegar e deu

ênfase ao fato de ser um reprodutor de vídeo — revelou grande criatividade e foi uma manifestação da ambição irreprimível do profissional. No entanto, o aparelho não conseguia superar um problema externo: as redes de celular da época não eram rápidas ou confiáveis o bastante para fornecer streams de vídeo consistentes. Mesmo que fosse possível produzir o *videophone* de Fadell no prazo de um ano com o parceiro adequado no ramo das telecomunicações, Steve preferiu não ir em frente. Esse protótipo tinha mirado *alto* demais, já que dependia de uma infraestrutura de celulares que ainda não existia.

Os problemas que a equipe do Projeto Roxo enfrentava eram outros. Querendo reaproveitar e ao mesmo tempo manter a compatibilidade com o hardware e o software tradicionais do Macintosh, os engenheiros do Projeto Roxo estavam se deparando com os entraves que a Microsoft e outras empresas haviam encontrado em relação a seus tablets: volume, peso, duração da bateria e custo. Mesmo uma tela relativamente pequena de dez polegadas devoraria energia e em pouco tempo iria exaurir as baterias recarregáveis do tablet quando o aparelho operasse fora da corrente. A tecnologia wi-fi, que representava a melhor maneira de conectar um computador móvel à internet ou a outras redes, também consumia energia, assim como os microprocessadores tradicionais de PC — mesmo aqueles projetados para laptops. Tendo em vista que as baterias da época eram grandes e pesadas, as demandas de energia de um tablet pareciam um problema insolúvel.

Dessa forma, embora as tecnologias necessárias para montar um iPad derivado da tecnologia do Mac estivessem se alinhando, o dispositivo a ser construído seria pesado e pouco prático, e, além de tudo, ele teria o mesmo preço de um MacBook convencional. Steve sabia que seria difícil vender um produto assim. No entanto, não encerrou a operação. Até dispor de um plano B, ele não acabaria com o Projeto Roxo.

Enquanto isso, Greg Christie e Bas Ording tinham passado vários meses em 2004 montando e testando um protótipo de tela multitouch de aparência meio esquisita, mas que funcionava. A dupla projetou um vídeo

ao vivo mostrando uma tela de computador sensível ao toque do tamanho de uma mesa de reuniões. Usando as duas mãos, era possível “mover” pastas de um lado para outro, ativar ícones, ampliar e encolher documentos, e rolar a tela nos eixos horizontal e vertical com uma destreza até certo ponto intuitiva. Os gestos multitouch que a dupla havia inventado para realizar tudo isso eram rudimentares, mas o “Jumbotron”, como o designer-chefe Jony Ive apelidou o protótipo, era intrigante o bastante para passar a sensação de que investir nele seria controlar um computador com tela sensível usando os dedos. Ive, que atribuíra a si mesmo o papel de observar as tecnologias revolucionárias de interface de usuário que surgiam nos laboratórios da Apple, acompanhava de perto o trabalho de Christie e Ording, e ficou fascinado quando viu a demonstração do Jumbotron. Ele queria que Steve visse aquilo. Acreditava que a Apple poderia fazer do multitouch a base de um novo tipo de aparelho e acreditava que devia ser um tablet.

STEVE TAMBÉM VINHA pensando que o passo seguinte da Apple provavelmente envolveria algum tipo de reconfiguração fundamental do computador pessoal tradicional. Ele sempre teve interesse em fabricar um tablet. Foi para isso que iniciara o Projeto Roxo. No entanto, pouco tempo depois de voltar da cirurgia, durante uma de suas caminhadas de brainstorming em volta do campus da Apple, Jobs disse a Jony Ive que ele estava começando a pensar de outra forma. “Ele queria arquivar o projeto”, lembra Ive. “Fiquei bastante surpreso, porque eu estava muito entusiasmado. Mas uma das coisas que ele disse, e era Steve pensando de forma brilhante, como sempre, foi: ‘Não sei se consigo convencer as pessoas de que um tablet é um produto de valor genuíno. Mas sei que *consigo* convencer as pessoas de que precisam de um telefone melhor.’” A sugestão não se deu enquanto ele ignorava por completo os esforços de engenharia que esse projeto exigiria.

Ele sabia perfeitamente que criar um telefone era muito, muito mais difícil do que montar um tablet, porque tinha que ser pequeno, além de um bom telefone *e* um bom computador *e* um bom reprodutor de música. O que Steve queria mesmo era tentar vender toda uma nova categoria de aparelho. Para isso, segundo ele, valia a pena correr riscos.

Quando por fim analisou o Jumbotron, o protótipo multitouch de Greg Christie e Bas Ording, “ele não ficou muito entusiasmado”, conta Ive. “Pois não vislumbrava mérito algum na ideia. E eu me senti um idiota porque tinha visto aquilo como um ótimo projeto. Falei: ‘Bem, por exemplo, imagine a parte de trás de uma câmera digital. Por que precisa ter uma tela pequena e todos aqueles botões? Por que tudo não poderia ser exibido na tela?’ Essa foi a primeira aplicação que eu imaginei na hora, então dá para ver como aquilo tudo ainda estava bem no início. Ainda assim, Steve parecia muito, muito cético. Era mais um exemplo de que o que ele diz e o modo como diz não devem ser levados para o lado pessoal. Você podia encarar desse jeito, mas não era o caso.”

No entanto, após refletir sobre o multitouch durante dias, Steve mudou de ideia. Talvez a tecnologia de fato fosse o salto de interface que ele estava buscando. Começou a recorrer à sabedoria das pessoas que respeitava. Chamou Jony para conversar um pouco mais sobre o assunto. Trocou ideias com Steve Sakoman, outro antigo engenheiro do Newton e do Palm, que estava trabalhando para Avie Tevanian como vice-presidente de tecnologia de software e que instigava a Apple a investir no ramo dos telefones. E também quis saber o que o pessoal do iPod pensava sobre multitouch, uma vez que a equipe já havia criado os dois protótipos do *musicphone*. Pediu a Tony Fadell que testasse o Jumbotron, visto que ele tinha o conhecimento de engenharia de hardware para avaliar quanto poderia custar o desenvolvimento dessa tecnologia para uso em um dispositivo muito menor e fabricado em larga escala. Quando viu o Jumbotron, Fadell concordou que a tecnologia era bem interessante, mas admitiu que não seria fácil diminuir aquela demonstração do tamanho de uma mesa de pingue-pongue para um produto funcional que coubesse em

um dispositivo do tamanho de um bolso. Então, Steve lhe passou exatamente aquele desafio. "Você conseguiu imaginar como misturar música e telefone", disse a Fadell. "Agora procure imaginar como acrescentar a interface multitouch na tela de um telefone. Um aparelho de telefone fino *de verdade*, pequeno *de verdade* e bom *de verdade*."

Olhando em retrospecto, fica claro que ver a demonstração da tela multitouch de Christie e Ording foi uma epifania para Steve, semelhante à que ele experimentara ao visitar o PARC da Xerox 25 anos antes. Ajudar pessoas a interagir de maneira mais direta e intuitiva com dispositivos inteligentes era o fator central que levava à criação de um gênero de aparelhos móveis inteligentes. O Mac fora uma concepção radicalmente nova em termos de interface de usuário em computadores, assim como o disco de polegar do iPod. O multitouch tinha o mesmo potencial que a GUI do Mac. Mas Steve precisaria se mexer rápido.

Graças ao iPod, ele sabia que sua equipe era capaz de trabalhar de forma veloz e que a Apple conseguia produzir quantidades avassaladoras de qualquer dispositivo que criasse. Assim, decidiu que sua empresa criaria um telefone celular. A Apple colocaria na palma da mão das pessoas um aparelho tão engenhoso e compacto quanto um iPod, que poderia baixar ou reproduzir músicas e vídeos diretamente de uma rede sem fio, que seria capaz de atuar como um excelente telefone com incríveis funções de armazenagem e correio de voz e que seria um computador tão potente quanto as estações de trabalho que ele havia criado na NeXT. Steve gostava de dizer que a maioria das pessoas detestava telefone celular. A Apple criaria um que elas adorariam.

Toda essa tomada de decisões aconteceu no final de janeiro de 2005. Estava longe de ser considerado o único grande avanço ocorrendo na Apple — afinal, na MacWorld, Steve anunciara o computador Mac Mini e o iPod Shuffle, além de um novo conjunto de aplicativos de produtividade pessoal, chamado iWork, que, segundo suas expectativas, concorreria com o Microsoft Office. Todavia, o projeto do celular logo se tornou o principal tópico de discussões quando ele e Jony se encontravam, o que faziam quase

todo dia na época. Almoçavam juntos três ou quatro vezes por semana e faziam longas caminhadas depois, discutindo ideias para resolver problemas que soavam corriqueiros, como descobrir um jeito de evitar que a tela sensível ao toque reagisse em contato com a orelha quando alguém estivesse falando ao telefone ou quais materiais usar para que a tela não ficasse toda arranhada quando o aparelho estivesse no mesmo bolso que chaves e moedas. Às vezes, ele voltava ao laboratório de projetos de Jony e permanecia ali por horas, observando a equipe lidar com os protótipos. Eventualmente, os dois ficavam diante de um quadro branco, desenhando e modificando as ideias e os esboços do outro. Tinham muita afinidade, e Steve passara a colaborar mais com Jony do que o fizera com Woz, Avie, Ruby ou mesmo Ed Catmull e John Lasseter.

À medida que trocava ideias com Jony e à medida que o pessoal de Fadell começava a exibir um projeto de verdade, Steve ficava ainda mais confiante. Criar um novo tipo de celular não seria fácil. Na realidade, a tarefa se revelaria mais desafiadora do que a do projeto original do Macintosh, mas, com a experiência que adquirira a partir da negociação do ROKR, ele tinha certeza de que conseguiria estabelecer uma boa parceria com uma companhia telefônica. Também tinha confiança de que sua equipe solucionaria os desafios de engenharia e software. Começou a sentir que, se tudo desse certo, o novo dispositivo poderia se tornar o aparelho eletrônico mais vendido de todos os tempos. Não seria apenas um telefone, nem seria um telefone com um reprodutor de mídia. Seria um computador completo, o que significava que seria também um telefone *inteligente*, um *smartphone*, que estivesse sempre conectado à internet. A parte mais fácil foi inventar um nome: *iPhone*, é claro.

Capítulo 13
Stanford

Na manhã de 16 de junho de 2005, Steve acordou com um frio na barriga. Na verdade, Laurene diz que "quase nunca o tinha visto tão nervoso".

Ele era um *performer* nato que elevava as apresentações de negócios a algo perto de um evento artístico de alta qualidade. Contudo, o que o inquietava naquele dia era a perspectiva de falar à turma de formandos de 2005 da Universidade de Stanford. John Hennessy, o reitor da universidade, fizera a proposta meses antes, e, depois de refletir sobre o assunto por pouco tempo, Steve aceitara. Ele costumava ser chamado para dar palestras, mas sempre recusava. Na verdade, era convidado a discursar em formaturas tantas vezes que o fato se tornou uma brincadeira entre Laurene e outros amigos com nível superior ou pós-graduação: Steve dizia que aceitaria um convite apenas para passar a perna neles e conseguir um diploma de ph.D. em um dia, contra os vários anos que os outros haviam levado para conquistar o próprio. Contudo, no fim, ele só recusava por uma questão de retorno de investimento: palestras e discursos em público pareciam oferecer um retorno escasso em comparação a outras coisas, como uma apresentação deslumbrante na MacWorld, trabalhar em um produto notável ou ficar com a família. "Se você reparar a maneira como Steve passava o tempo, vai ver que ele raramente viajava e não participava de nenhuma palestra ou reunião a que tantos CEOs costumam ir", revela Tim Cook. "Ele queria estar em casa para o jantar."

Stanford era diferente, muito embora discursar ali não fosse transformá-lo em dr. Jobs — a instituição não oferecia diplomas honorários. Para começar, ele não teria que viajar ou perder o jantar, já que

o trajeto entre sua casa e a universidade levava apenas sete minutos. E o mais importante: ela estava profundamente inserida na comunidade tecnológica do Vale do Silício, de uma forma que Steve admirava. O ensino era de primeira linha, e os professores de lá que ele conhecera ao longo dos anos, como Jim Collins, eram da mais alta qualidade. Apesar de ter largado os estudos, Steve sempre apreciara a companhia de universitários inteligentes. "Ele só faria um único discurso de formatura, e, se fosse para escolher o lugar, seria Stanford", conta Laurene.

Escrever o discurso se revelou uma fonte de preocupação. Steve conversara com alguns amigos sobre o que falar e até pedira dicas ao roteirista Aaron Sorkin. No entanto, não conseguiu pensar em nada; então, por fim, decidiu escrevê-lo sozinho. Fez um esboço uma noite e depois começou a trocar ideias com Laurene, Tim Cook e alguns outros. "Ele queria muito acertar", diz Laurene. "Queria dizer algo de fato importante." A linguagem mudou um pouco, porém a estrutura, que enumerava seus valores principais em três pequenas histórias, permaneceu a mesma. Ele passou os dias que precederam o evento ensaiando o discurso enquanto andava pela casa, do quarto no andar de cima até a cozinha no andar de baixo, as crianças observando o pai passar por elas no mesmo tipo de transe em que às vezes entrava nos dias que antecediam a MacWorld ou a Conferência Mundial para Desenvolvedores da Apple. Ele o leu diversas vezes para a família reunida no jantar.

Naquela manhã de domingo, enquanto a família se preparava para ir ao Stanford Stadium, Steve passou um tempo procurando as chaves de seu SUV, que não conseguia encontrar em lugar algum; mas depois concluiu que, afinal, não queria dirigir mesmo — ele aproveitaria o curto trajeto para mais um ensaio. Quando a família entrou no carro, já estava atrasada. Laurene dirigiu enquanto Steve mexia no texto mais uma vez. Ele foi no banco do carona, com Erin, Eve e Reed no banco de trás. Enquanto seguiam para o campus, Steve e Laurene vasculharam os bolsos e a bolsa dela, à procura do cartão de estacionamento VIP que lhes haviam mandado. Não o encontraram em lugar algum.

Quando se aproximaram de Stanford, ficou claro que deveriam ter saído de casa mais cedo: 23 mil pessoas se dirigiam ao estádio naquela manhã. Em geral, o acesso é fácil, já que o local fica logo perto do El Camino Real, porém muitas ruas tinham sido bloqueadas para acomodar o fluxo pesado de formandos e suas famílias. Quando chegaram ao bosque de eucaliptos nas cercanias do campus que servia de estacionamento para o estádio, Laurene precisou contornar diversas barreiras. Steve se sentia cada vez mais tenso — achava que ia acabar faltando ao único discurso de formatura que concordara em proferir.

Finalmente a família chegou ao que parecia ser a última barreira antes do estádio. Uma policial perto do cavalete acenou para que Laurene parasse e caminhou devagar até a janela do motorista.

— A senhora não pode seguir por aqui — avisou. — Não pode estacionar aqui. Tem que voltar para a Paly [a Palo Alto High School], do outro lado do El Camino. É lá que fica o estacionamento para os carros excedentes.

— Não, não, não — retrucou Laurene. — Nós temos um passe de estacionamento. Acabamos de perder. — A policial a encarou. — A senhora não está entendendo — continuou Laurene. — Quem fará o discurso para os formandos está aqui. Está aqui dentro do carro. É sério!

A policial inclinou a cabeça e olhou pela janela de Laurene. Viu três crianças no banco de trás, a elegante motorista loura e um homem no banco do carona usando calça jeans surrada, sandálias Birkenstock e uma camiseta preta surrada. Ele estava remexendo algumas folhas no colo e olhou para ela através dos óculos sem armação. A policial deu um passo para trás e cruzou os braços.

— É sério*?* — disse ela, erguendo as sobrancelhas. — Qual deles?

Todos no carro caíram na gargalhada.

— É sério — disse Steve, levantando a mão. — Sou eu.

ENFIM NO estádio, Steve, que havia vestido uma beca e um capelo, se dirigiu ao palco com o reitor Hennessy, enquanto Laurene e as crianças acompanharam as filhas do reitor até um camarote luxuoso sobre o campo de futebol americano. O cenário era uma mistura de solenidade e frivolidade, típico de Stanford. Alguns alunos desfilavam com perucas e sungas, participando da chamada "wacky walk" (caminhada maluca), enquanto outros simplesmente exibiam as becas tradicionais de formatura. Alguns estavam fantasiados de iPod. Hennessy levou alguns minutos apresentando Steve. Referiu-se a ele como alguém que largou a faculdade mas que, ironicamente, podia servir de modelo para o tipo de pensamento mais amplo necessário para tornar o mundo um lugar melhor. Os alunos estavam entusiasmados com a escolha de Hennessy para orador. Ele parecia bem mais acessível do que os presunçosos que costumavam discursar nas formaturas. Depois de colocar sua garrafa de água numa prateleira no interior do púlpito, Steve mergulhou no discurso de quinze minutos, que se tornaria o discurso de formatura mais citado de todos os tempos:

> *Eu me sinto honrado* por estar com vocês hoje, na sua formatura, em uma das melhores universidades do mundo. Nunca me formei na faculdade. Para falar a verdade, isto é o mais perto que já cheguei de uma formatura. Hoje eu quero contar a vocês três histórias da minha vida. É isso. Nada de mais. Só três histórias.
>
> A primeira é sobre ligar os pontos.
>
> Larguei o Reed College depois de seis meses, mas fiquei por lá como ouvinte por mais dezoito antes de desistir de vez. Então, por que saí?
>
> Essa história começa antes de eu nascer. Minha mãe biológica era uma jovem universitária solteira, que decidiu me dar para adoção. Ela queria muito que eu fosse adotado por pessoas formadas; desse modo, tudo foi acertado para que eu fosse adotado assim que nascesse por um advogado e sua esposa. Só que, quando nasci, eles decidiram de última hora que queriam mesmo era uma

menina. Então meus pais, que faziam parte de uma lista de espera, receberam uma ligação no meio da noite perguntando: “Apareceu um bebê menino, vocês querem?” Eles responderam: “Claro.” Depois, minha mãe biológica descobriu que minha mãe nunca se formou na faculdade e meu pai não terminou o ensino médio. Ela se recusou a assinar a papelada final da adoção. Só cedeu meses depois, quando meus pais prometeram que um dia me fariam ir para a faculdade.

E, dezessete anos mais tarde, eu realmente entrei para uma faculdade. Mas, por ingenuidade, escolhi uma universidade quase tão cara quanto Stanford, e meus pais, que eram da classe trabalhadora, estavam gastando todas as economias na minha instrução. Após seis meses, eu não conseguia ver valor naquilo. Não tinha ideia do que queria fazer da vida, nem de como a faculdade me ajudaria a descobrir. E lá estava eu, gastando todo o dinheiro que meus pais tinham poupado a vida inteira. Então, decidi largar a faculdade e confiar em que tudo se ajeitaria. Foi bem assustador na época, mas, em retrospecto, foi uma das melhores decisões que já tomei. No minuto em que larguei o curso, pude parar de assistir às aulas obrigatórias que não me interessavam e passei a frequentar as que pareciam interessantes.

Nem tudo foram flores. Eu não tinha quarto no dormitório, por isso, dormia no chão dos quartos dos meus amigos. Recolhia garrafas de Coca-Cola para devolvê-las e receber os depósitos de 5 centavos e assim comprar comida e andava mais de onze quilômetros a pé todo domingo à noite, até o templo Hare Krishna, para fazer a única boa refeição da semana. Eu adorava. E muito daquilo com que deparei ao seguir minha curiosidade e intuição acabou tendo um valor inestimável mais tarde. Vou dar um exemplo:

Na época, a Reed College oferecia talvez a melhor formação em caligrafia do país. Por todo o campus, cada cartaz, cada etiqueta de

gaveta, tudo era feito em uma caligrafia lindíssima. Como eu havia largado o meu curso e não precisava assistir às aulas regulares, decidi frequentar um curso de caligrafia para aprender como fazer. Aprendi sobre tipos com e sem serifa, sobre variar o espaçamento entre diferentes combinações de letras, sobre o que torna uma caligrafia espetacular. Era bonito, histórico e tinha uma delicadeza artística que a ciência não consegue captar; achei fascinante.

Nada daquilo tinha sequer uma remota esperança de aplicação prática na minha vida. No entanto, dez anos mais tarde, quando estávamos desenvolvendo o primeiro Macintosh, tudo o que eu aprendera voltou à minha mente. E nós incluímos no Mac. Foi o primeiro computador com uma linda tipografia. Se eu não tivesse sido ouvinte naquele curso, o Mac nunca teria tido múltiplos caracteres tipográficos ou fontes com espaçamentos proporcionais. E, como o Windows copiou o Mac, provavelmente nenhum computador pessoal teria também. Se eu nunca tivesse largado o curso, nunca teria sido ouvinte da aula de caligrafia, e os computadores pessoais talvez não tivessem a tipografia fantástica que têm. Claro que quando eu estava na faculdade era impossível ligar os pontos olhando para o futuro. Mas, olhando para trás dez anos depois, ficou muito, muito claro.

Repito: não se pode ligar os pontos olhando para a frente; só se consegue olhando para trás. Então deve-se confiar que, de alguma forma, os pontos vão se ligar no futuro. Deve-se confiar em alguma coisa: na própria coragem, no destino, na vida, num carma, no que for. Esse enfoque nunca me deixou na mão e fez toda a diferença na minha vida.

Minha segunda história é sobre amor e perda.

Eu tive sorte, encontrei o que amava fazer cedo na vida. Woz e eu começamos a Apple na garagem dos meus pais quando eu tinha vinte anos. Trabalhamos duro e, em dez anos, a Apple se transformou de apenas nós dois na garagem em uma empresa de 2

bilhões de dólares com mais de quatro mil funcionários. Nós tínhamos lançado nossa melhor criação, o Macintosh, um ano antes, e eu havia acabado de completar trinta anos. E aí fui demitido. Como você pode ser demitido da empresa que fundou? Bem, à medida que a Apple crescia, contratamos uma pessoa que achei ter muito talento para dirigir a empresa comigo, e no primeiro ano ou pouco mais as coisas caminharam bem. Mas aí nossas visões sobre o futuro começaram a divergir, e acabamos tendo um desentendimento sério. Quando isso aconteceu, nosso conselho administrativo ficou do lado dele. Assim, aos trinta anos, fui posto para fora. E de maneira bem pública. Aquilo que tinha sido o foco de toda a minha vida adulta havia acabado, e foi devastador.

Por meses eu não soube o que fazer. Senti como se tivesse decepcionado a geração anterior de empreendedores, como se tivesse deixado o bastão cair ao recebê-lo. Eu me encontrei com David Packard e Bob Noyce e tentei pedir desculpas por estragar tudo de forma tão gritante. Eu era um fracasso público e pensei até em fugir do Vale. No entanto, aos poucos algo começou a ficar claro na minha cabeça: eu ainda amava o que fazia. Minha demissão da Apple não havia mudado esse sentimento nem um pouco. Eu tinha sido rejeitado, mas ainda estava apaixonado. E assim decidi recomeçar.

Eu não percebi na época, mas, no fim das contas, ser demitido da Apple foi a melhor coisa que poderia ter acontecido comigo. A pressão por ter sucesso foi substituída pela leveza de ser um principiante de novo, com menos certeza sobre tudo. Isso me deu liberdade para iniciar um dos períodos mais criativos da minha vida.

Nos cinco anos seguintes, fundei uma empresa chamada NeXT, outra chamada Pixar e me apaixonei por uma mulher maravilhosa que se tornaria minha esposa. A Pixar criou o primeiro filme

animado por computador do mundo, *Toy Story*, e hoje é o estúdio de animação mais bem-sucedido do mundo. Em uma notável reviravolta, a Apple comprou a NeXT, eu retornei à Apple, e a tecnologia que desenvolvemos na NeXT está no cerne do atual renascimento da Apple. E Laurene e eu construímos uma família fantástica.

Estou certo de que nada disso teria acontecido se eu não tivesse sido demitido da Apple. Foi um remédio bem amargo, mas acho que o paciente precisava. Às vezes, a vida dá uma tijolada na sua cabeça. Não percam a fé. Estou convencido de que a única coisa que me manteve seguindo adiante foi o meu amor pelo que fazia. Vocês precisam descobrir o que amam. E isso é tão verdadeiro em relação ao trabalho quanto em relação aos amantes. O trabalho vai preencher uma grande parte de suas vidas, e a única maneira de se sentirem satisfeitos de verdade é fazer o que acreditam ser um grande trabalho. E a única maneira de fazer um grande trabalho é amar o que fazem. Se ainda não descobriram o que amam, continuem procurando. Não se acomodem. Como ocorre em todos os assuntos do coração, vocês vão saber quando encontrarem. E, como em qualquer grande relacionamento, ele fica cada vez melhor com o passar dos anos. Então continuem procurando até encontrarem. Não se acomodem.

Minha terceira história é sobre morte.

Quando eu tinha dezessete anos, li uma frase que era mais ou menos assim: “Se você viver cada dia como se fosse o último, um dia você com certeza estará certo.” Isso me impressionou e, desde então, pelos últimos 33 anos, olho no espelho toda manhã e me pergunto: “Se hoje fosse o último dia da minha vida, eu gostaria de fazer o que vou fazer hoje?” E, quando a resposta é “Não” por muitos dias seguidos, sei que preciso fazer alguma mudança.

Lembrar que em breve estarei morto é a ferramenta mais importante que já encontrei para me ajudar a fazer grandes escolhas

na vida. Porque quase tudo (todas as expectativas externas, todo o orgulho, todo o medo de constrangimento ou fracasso), tudo isso desaparece em face da morte e fica apenas o que é importante de verdade. Lembrar que se vai morrer é a melhor maneira que conheço de evitar a armadilha de achar que se tem algo a perder. Já se está nu. Não há nenhum motivo para não seguir o próprio coração.

Há cerca de um ano, fui diagnosticado com câncer. Às sete e meia da manhã, fiz um exame que mostrou claramente um tumor no pâncreas. Eu nem sabia o que era um pâncreas. Os médicos me disseram que era quase certo se tratar de um tipo de câncer incurável e que eu não devia esperar viver mais do que de três a seis meses. Meu médico me aconselhou a ir para casa e deixar tudo em ordem — o código dos médicos para se preparar para morrer. Significa tentar dizer aos filhos em uns poucos meses tudo o que você achava que teria a dizer nos dez anos seguintes. Significa se certificar de que tudo esteja arranjado para facilitar ao máximo as coisas para sua família. Significa se despedir.

Vivi com aquele diagnóstico o dia inteiro. Mais tarde, na mesma noite, fiz uma biópsia. Eles enfiaram um endoscópio pela garganta, passando pelo estômago e pelos intestinos, enfiaram uma agulha no pâncreas e tiraram algumas células do tumor. Eu estava sedado, mas a minha mulher, que estava lá, depois me disse que, quando os médicos analisaram as células no microscópio, começaram a chorar, porque descobriram que era um tipo muito raro de câncer do pâncreas, curável com cirurgia. Fui operado e estou bem agora.

Isso foi o mais perto que cheguei de encarar a morte e espero que assim continue por mais algumas décadas. Tendo sobrevivido, posso afirmar com um pouco mais de certeza do que quando a morte era um conceito útil, porém puramente intelectual: ninguém quer morrer. Mesmo quem quer ir para o céu não quer morrer para

chegar lá. E ainda assim a morte é o destino que todos compartilhamos. Ninguém conseguiu escapar dela. E assim deve ser, pois muito provavelmente a Morte é a melhor invenção da Vida. É o agente de mudanças da Vida. Elimina o velho e abre espaço para o novo. Agora o novo são vocês, mas, um dia, não tão distante, aos poucos vocês vão se transformar no velho e vão ser descartados. Desculpem a contundência, mas é verdade.

O tempo de vocês é limitado, então não o desperdicem vivendo a vida de outra pessoa. Não fiquem presos a dogmas, o que significa viver com os resultados do que outras pessoas pensam. Não permitam que o barulho da opinião dos outros abafe sua voz interior. E o mais importante: tenham coragem para seguir o coração e a intuição. De algum modo, eles já sabem o que vocês querem ser. Todo o resto é secundário.

Quando eu era jovem, existia uma publicação fantástica intitulada *Whole Earth Catalog*, que era uma das bíblias da minha geração. Ela foi criada por um rapaz chamado Stewart Brand não longe daqui, em Menlo Park, e ele a trouxe à vida com um toque poético. Foi no fim da década de 1960, antes dos computadores pessoais e da editoração eletrônica; por isso, era toda feita com máquinas de escrever, tesouras e câmeras Polaroid. Era tipo um Google em formato de papel, 35 anos antes de o Google surgir: era idealista e transbordava de ferramentas precisas e grandes noções.

Stewart e sua equipe publicaram várias edições do *Whole Earth Catalog* e, quando o seu ciclo acabou, lançaram uma última edição. Era meados dos anos 1970, e eu tinha a idade de vocês. Na contracapa da edição final, havia uma foto de uma estrada de interior, de manhã cedo, dessas em que você se veria pedindo carona, se tivesse espírito aventureiro. Embaixo havia os dizeres: "Stay Hungry. Stay Foolish" [Continue Ávido. Continue Tolo]. Era a mensagem de despedida deles ao saírem de circulação. Continuar Ávido. Continuar Tolo. Foi o que sempre desejei para mim. E

agora, com vocês se formando para começar de novo, desejo o mesmo para vocês.

Continuem Ávidos. Continuem Tolos.

Muito obrigado a todos.

Desde o início, Steve sempre fora um grande contador de histórias. Contudo, nada do que ele dissera antes tinha repercutido dessa maneira. O discurso foi visto pelo menos 35 milhões de vezes no YouTube. Não virou um viral, como um fenômeno da web de 2015 — as redes sociais ainda não eram tão desenvolvidas ou abrangentes como seriam uma década mais tarde. No entanto, aos poucos o discurso ficou conhecido como algo verdadeiramente excepcional, de grande significado também para um mundo de pessoas além do estádio de Stanford. Sua popularidade surpreendeu Steve. “Nenhum de nós esperava que o discurso repercutisse dessa maneira”, conta Katie Cotton, que comandava o setor de comunicações e relações-públicas da Apple na época.

Anos antes, ele não teria a mesma repercussão ou atenção. Mas, no verão de 2005, a Apple estava de volta, assim como a reputação de Steve. As receitas e os lucros estavam em alta, e as ações começavam a subir. Todos os pensamentos dos dias sombrios, todas as recordações de Spindler, Sculley e Amelio haviam se apagado, ao menos para o público — o próprio Steve sempre manteve essas recordações em um canto da mente, como um lembrete do que poderia acontecer caso a Apple não se mantivesse firme. A maioria das pessoas considerava seus feitos extremamente admiráveis. Ele não era mais um garoto prodígio e havia colocado para escanteio o rótulo de alguém que ficara no passado. Parecia um herói que estava de volta, desafiando o ditado de F. Scott Fitzgerald de que “não existem segundos atos na vida americana”. A grande questão não era mais se a Apple sobreviveria, e sim qual seria o próximo passo. Com efeito, a matéria de capa que eu havia escrito para a *Fortune* semanas antes do pronunciamento tinha o título “Até que ponto a Apple pode crescer?”

Para Jim Collins, o retorno da Apple a uma posição de destaque é o ponto de partida para considerar a natureza da grande habilidade de Steve como empresário. "Todo mundo se sente oprimido, arrasado ou derrubado. Todo mundo. Às vezes, você pode nem perceber que aconteceu, mas acontece com todo mundo", diz Collins, que, além de escrever diversos best-sellers nos últimos dez anos se tornou um alpinista de fama mundial. "Sempre que me sinto cansado, sempre que me questiono se quero me lançar em outro projeto criativo, eu me lembro de quando Steve passou por problemas. Sempre busquei apoio na atitude dele. Para mim, é uma pedra angular, a disposição de não desistir."

Collins se especializou no estudo do que faz as grandes empresas funcionarem bem e o que difere as pessoas que as lideram. Ele enxerga algo único na educação empresarial não ortodoxa de Steve: "Eu costumava chamá-lo de Beethoven dos negócios, porém a comparação fazia mais sentido quando ele era jovem. Aos 22 anos, ele podia ser considerado um gênio com mil ajudantes. Contudo, cresceu muito além disso. A história dele não é exatamente de sucesso, mas de crescimento. É de fato notável um grande artista se transformar em um grande desenvolvedor de empresas."

Depois do disperso frenesi emocional e político da primeira década da Apple e depois do seu fracasso em cumprir o que prometera na NeXT, era difícil imaginar que um dia Steve poderia ser considerado um grande líder empresarial. No verão de 2005, porém, ele havia começado a parecer exatamente isso. Estava óbvio que a Apple teria acabado sem ele. Em grande parte, pode-se creditar à sorte o regresso de Steve à empresa, mas, repetindo Ed Catmull, Collins afirma que: "O que distingue as pessoas é o que fazem com a sorte ao recebê-la. O fundamental é como se joga com as cartas que se recebe. Não se abandona o jogo até não restar escolha. Steve Jobs teve muita sorte de surgir no nascimento de uma indústria. Depois, teve azar ao ser posto para fora. No entanto, ele usava toda a habilidade para jogar com as cartas que recebia. Às vezes, você faz com que suas cartas sejam boas ao se propor desafios que o fortalecerão, quando nem sabe o

que virá em seguida. Essa é a beleza da história. Steve é quase como o personagem de Tom Hanks em *Náufrago*: continue respirando, porque você não sabe o que a maré trará amanhã."

"A narrativa criada em torno do Steve 1.0 predominou", continua Collins. "Em parte, isso se dá porque a história de um homem que amadureceu aos poucos e se transformou em um líder experiente desperta menos interesse. Aprender a ter fluxo de caixa disponível, escolher os profissionais certos, crescer e aparar as arestas, e não apenas agir de maneira estranha... isso não é tão interessante! Mas toda essa coisa de personalidade é apenas o pacote, os enfeites externos. Qual é a verdade da sua ambição? Você tem a humildade para continuar crescendo, aprender com os fracassos e se reerguer? Você é completamente implacável pela sua causa, é feroz por ela? Você consegue canalizar sua intensidade, sua inteligência, sua energia, seus talentos, seus dons e suas ideias em algo maior e mais impactante do que você? Porque liderar é isso."

Parte do que torna o discurso em Stanford tão poderoso é o fato de ele elucidar os valores pessoais e conquistados com muito esforço que levaram à sua liderança posterior na Apple. Cada uma das três histórias contém uma orientação que ele só entendeu de verdade ao se tornar um homem maduro. Ele sempre fora loquaz e talvez pudesse ter dito tudo isso quando jovem, mas não entenderia o significado real de suas palavras.

Deve-se confiar que, de alguma forma, os pontos vão se ligar no futuro. O jovem Steve não teria tido nada a ver com essa declaração sobre a história de largar a Reed College. Na década seguinte à fundação da Apple, Steve se sentia determinado a moldar o futuro à sua visão. Acreditava que podia ligar os pontos à medida que avançasse. Várias vezes, seus engenheiros se encontraram paralisados, tentando encaixar o trabalho que faziam nas suas especificações, que por vezes eram brilhantes, por outras, mal orientadas. No primeiro período na Apple, e depois na NeXT, Steve se convencera de que podia fazer tudo melhor do que os profissionais que trabalhavam a seu redor. No entanto, quando retornou à Apple, ele realmente precisou "confiar que, de alguma forma, os pontos se ligariam". Repetidas vezes em

sua segunda gestão, as particularidades da Apple surgiram de fontes improváveis. O iMac surgiu do design do eMate, um produto que Steve detonara. O iPod e o iTunes foram o resultado direto do seu interesse equivocado por softwares de edição de filmes. E, naquele momento, a Apple desenvolvia um telefone porque cinco equipes sabiam que tinham o apoio de Steve para explorar à vontade, e os trabalhos dessas equipes o convenceram a desistir do produto que queria desenvolver, um tablet. Steve se sentira à vontade apenas vendo as conexões entre os pontos, fato após fato. A maturidade e os talentos extraordinários das equipes que ele havia montado tornaram isso possível.

Às vezes, a vida dá uma tijolada na sua cabeça. Não percam a fé. [...] A única maneira de fazer um grande trabalho é amar o que fazem. Se ainda não descobriram o que amam, continuem procurando. [...] Como ocorre em todos os assuntos do coração, vocês vão saber quando encontrarem. E, como qualquer grande relacionamento, ele fica cada vez melhor com o passar dos anos. Steve descobriu bem cedo o que amava fazer. Contudo, o que deu a essas palavras (da segunda história do pronunciamento, no trecho sobre amor e perda) tanta força em 2005 foi o fato de o amor que ele sentia pelo trabalho ter sobrevivido a tantos problemas e ter resultado em tantos êxitos. Fosse lutando na NeXT, reconfigurando a Pixar, estabilizando a Apple, levou um bom tempo para tudo "ficar cada vez melhor". Agora ele podia falar com a confiança de quem havia trabalhado nos relacionamentos — com Laurene, com a equipe executiva da Apple e até com a filha mais velha, Lisa. As lutas de Steve, e tudo o que ele aprendera como consequência delas, foram essenciais para que a Apple se tornasse capaz de criar produtos que as pessoas adoram, um atrás do outro. Nenhuma empresa de porte tão grande, salvo talvez a Disney, cria produtos que engendram respostas tão emocionais, vindas até de jornalistas céticos. Depois do anúncio de um produto, o *The New York Times* publicou uma história envolvente com a manchete "The magic in Apple's devices? The heart" [A mágica nos produtos da Apple? O coração] — e isso três anos *depois* da morte de Steve.

Assim como seu chefe, a empresa tinha vários defeitos, mas trabalhava com um senso de missão diferente de outras nessa indústria.

Tenham coragem para seguir o coração e a intuição. De algum modo, eles já sabem o que vocês querem ser. Sem a prova do sucesso da Apple, essas palavras do trecho final do discurso poderiam ser interpretadas como o tipo de brado imaturo, típico de uma líder de torcida, entoado por oradores de turmas nas formaturas de ensino médio. Mas o que dá a essas palavras força e poder é o fato de virem de alguém que provou o próprio valor no ramo corporativo. Assim como Steve se desviou por completo das regras, a Apple se desviou das regras de sua indústria e, de muitas maneiras, das indústrias como um todo nos Estados Unidos. Steve aprendera a modular o potencial solipsismo do "siga seu coração". Logo no início da carreira, "intuição" significara uma confiança absoluta nas invenções de seu cérebro. Havia uma recusa teimosa em considerar as ideias dos outros. Em 2005, a intuição se transformou em senso do que fazer, advindo do fato de ele acolher um mundo de possibilidades. Agora, era confiante o suficiente para escutar sua equipe assim como suas próprias ideias e para reconhecer a natureza do mundo a seu redor enquanto rumava em uma direção — como fez ao aprender sobre a indústria do cinema na Pixar ou ao avaliar as oportunidades para a Apple quando retornou à empresa. A Apple não investiu no desenvolvimento do iPhone como consequência de grupos focais ou pesquisas de mercado. Seguiu essa direção por causa da intuição, mas uma intuição mais profunda e mais rica do que as preferências egoístas do jovem que fundara a companhia.

QUANDO LI O discurso na internet pela primeira vez, me lembrei de uma entrevista que fiz com Steve em 1998. Falávamos sobre a trajetória de sua carreira quando, em uma divagação não muito diferente da estrada na contracapa da última edição do *Whole Earth Catalog*, Steve me falou do

impacto que a publicação tinha causara nele. “Penso nela quando tento me lembrar do que fazer, do que é o certo a se fazer.” Semanas depois de a entrevista ter sido publicada na *Fortune*, recebi um envelope pelo correio. Era de Stewart Brand e continha um raro exemplar da edição final. “Por favor, entregue ao Steve na próxima vez que o vir”, pedia Stewart. Quando fiz isso, uma ou duas semanas depois, Steve ficou encantado. Ele se lembrara da edição por todos aqueles anos, mas nunca tivera tempo de localizar um exemplar para si.

O final do discurso de Stanford foca o mote da contracapa do *Catalog*, “Continuem Ávidos. Continuem Tolos”, porém meu trecho favorito sobre a publicação no discurso é quando Steve a descreve: “era idealista e transbordava de ferramentas precisas e grandes noções”. Na verdade, essa é uma descrição adorável para as empresas de Steve quando estão em sua melhor forma. Ele era um homem dotado de grande empatia, que queria que aqueles formandos prosseguissem em buscas ávidas e tolas, e queria lhes dar ferramentas precisas e grandes noções no momento em que iniciavam suas jornadas sinuosas. Assim como Jim Collins, eu me tornara próximo o suficiente de Steve para ver além de sua severidade e da ocasional grosseria franca e enxergar o idealista em seu interior. Às vezes, era difícil transmitir esse idealismo para os outros, dadas a intensidade e a agressividade imprevisível dele. O discurso de formatura de Stanford deu ao mundo um vislumbre desse idealismo genuíno.

Capítulo 14

Um porto seguro para a Pixar

No dia 12 de março de 2005, um sábado, Bob Iger, então presidente da Walt Disney Company, pegou o telefone para fazer algumas ligações de sua casa em Bel Air, Califórnia. Telefonou para os pais, para as duas filhas do primeiro casamento, e para Daniel Burke e Thomas Murphy, seus dois mentores profissionais mais importantes. Depois ligou para alguém que só tinha encontrado poucas vezes: Steve Jobs.

Iger tinha grandes notícias para compartilhar: no dia seguinte, 13 de março, a Disney anunciaria que ele se tornaria o próximo CEO da empresa, substituindo Michael Eisner, que ocupara o cargo desde 1984 e, após uma grande primeira década de trabalho, teve uma segunda que só pode ser descrita como medíocre e turbulenta. No final, Eisner havia decepcionado os acionistas e afastado praticamente todos que tivessem investido um interesse na empresa. Um deles era o próprio CEO da Pixar, que desgostava tanto de Eisner que havia anunciado que encontraria um novo distribuidor quando o contrato entre eles vencesse em 2006.

"Steve", disse Iger, "antes que você leia no jornal de amanhã, estou ligando para contar que vou ser nomeado o próximo CEO da Disney. Não sei exatamente o que isso vai significar para o relacionamento entre a Disney e a Pixar, mas estou ligando para dizer que quero encontrar um jeito de manter essa relação viva".

Houve uma longa pausa do outro lado da linha. Iger havia refletido sobre aquela ligação por vários dias. Sabia que arrumar a bagunça que Eisner estava deixando para trás na Disney Animation era a tarefa mais crucial que encararia como CEO, e ele já tinha decidido que manter a Pixar era um elemento crucial para qualquer solução. Pelo que tinha

ouvido, Steve pensava nele como uma mera extensão de Eisner — e, para falar a verdade, Iger sempre fora um homem da Disney e nada mais, e lhe dera poucas razões para pensar diferente. A imprensa inclusive o citara defendendo a posição da Disney nas tortuosas negociações com a Pixar, e Iger nunca passara um tempo razoável junto de Steve. Mas, com essa longa pausa, Iger começava a ter esperança de que talvez houvesse um conflito na cabeça de Jobs. "Acho que devo a você o direito de provar que é diferente", disse Steve por fim. "Se quiser vir e conversar, então é isso que devemos fazer."

UMA DAS MAIS encantadoras visitas durante todos os anos em que entrevistei e acompanhei Steve ocorreu no começo do verão de 1999, quando ele me convidou para conhecer as novas instalações e o estúdio da Pixar em Emeryville, uma pequena cidade perto de Oakland e próxima à área da baía de São Francisco. A empresa de animação vinha crescendo depressa com o sucesso de suas duas primeiras animações, *Toy Story* e *Vida de inseto*, e ocupara um grande terreno no meio da cidade, que já vira dias melhores quando abrigava a sede de diversas empresas. A Pixar estava construindo seu prédio no antigo lugar da fábrica de comidas em conserva Dole.

Encontrei Steve no estacionamento. As equipes de construção tinham ido embora horas antes; as únicas outras pessoas ali eram dois seguranças. Steve me conduziu por uma porta lateral, em vez das portas principais, que eram recortadas na grande parede de vidro por onde visitantes e funcionários entram hoje. "Olhe para cima", disse ele antes de eu abrir a porta. "Olhe para cima, para esses tijolos. Você já viu uma parede com tantas cores? Olhe esses tijolos!" Era verdade; os tijolos eram, e ainda são, muito bonitos. Havia 24 tons terrosos, de um amarelo escuro e sujo, passando por cor de ferrugem, vinho e chegando ao chocolate, com muitos tons intermediários. Vendo de longe, o efeito é de algo como um jogo de

xadrez que causa um efeito *moiré*, com descolorações ondulando pela superfície no que parece um padrão aleatório — mas não é. Os tijolos foram fabricados por um único forno no estado de Washington, que o fornecedor de Steve reabriu só para fazer tijolos com os tons específicos que ele pedira. Algumas vezes, quando Jobs visitou o lugar da obra e viu a parede subindo com um padrão aleatório que ele considerava desagradável, mandou os operários levarem-na abaixo. Por fim, a equipe de construção imaginou uma espécie de algoritmo para garantir que os tijolos fossem distribuídos em um padrão aleatório "perfeito".

Por muitas vezes, enquanto andávamos pela propriedade, Steve se deliciava ao me mostrar um detalhe e, logo depois, explicar todo o trabalho envolvido em tornar aquele detalhe perfeito. No edifício, enormes vigas de aço conferiam um matiz esverdeado; as vigas tinham sido feitas em uma fábrica do Arkansas e foram envernizadas para adquirir um tom extremamente natural. Os operários da fábrica receberam instruções para tratá-las com cuidado especial; enquanto a maioria das vigas fica escondida nas paredes de um centro comercial ou de um arranha-céu, essas nunca seriam cobertas. Os parafusos que seguravam as vigas eram de uma cor um pouco diferente e análoga. Steve me fez subir uma escada alta a fim de que eu chegasse perto o suficiente para reparar nesse pormenor. Lá embaixo, no átrio central (construído com o mesmo material das paredes), o domo de tijolos em cima do forno a lenha para assar pizzas da cafeteria era perfeitamente redondo, uma obra de arte de alvenaria. Do lado de fora, plátanos ainda jovens ladeavam o longo e largo caminho até o portão de entrada, o mesmo tipo de plátano plantado ao longo da Champs-Élysées, em Paris, cidade que ele e Laurene adoravam.

Steve parecia um garotinho ao me mostrar tudo aquilo — embora fosse um garotinho com a esperança de convencer um jornalista de que a *Fortune* deveria ocupar algumas de suas páginas com um portfólio de fotos da obra. Meus editores decidiram não fazer isso, em parte porque o prédio não é exatamente uma obra de arquitetura de cair o queixo. Sua maior beleza é que ele é perfeito para sua função. "Não é que Steve estivesse cuidando com

carinho da construção de um lindo prédio", diz Ed Catmull. "Era algo maior. Ele estava cuidando com carinho da construção de um local de trabalho. É uma diferença importante."

O projeto inicial de Steve era minimalista, baseado sobretudo em seu gosto e suas ideias sobre como um grande prédio pode moldar a cultura de um escritório. "A teoria dele era muito simples", diz John Lasseter. "Ele acreditava no encontro não planejado, nas pessoas se esbarrando. Sabia como todos trabalham na Pixar, com cada um solitário em seu computador. Ele tinha a teoria de que um grande átrio seria capaz de abrigar a empresa inteira para uma reunião e que teria tudo para fazer alguém sair do escritório e entrar naquela espinha dorsal. Aquilo levaria as pessoas ao local muitas vezes ao dia, ou ao menos as obrigaria a cruzá-lo." Steve se mostrava bastante focado na ideia que propôs originalmente, a de que não houvesse banheiros nas duas alas do prédio — haveria somente um banheiro masculino e um feminino, no átrio central. Entre aqueles que precisaram descobrir maneiras de lidar com as idiossincrasias de Steve, Catmull foi o grande mestre e usou de toda sua paciência para fazê-lo abrir mão dessa ideia, um exemplo absurdo de como Steve por vezes defendia meios irrealistas para atingir fins louváveis. (Ele acabou cedendo e permitiu banheiros no andar de cima, assim como no átrio.)

Lasseter e Catmull também resistiram ao projeto de uma sede minimalista, composta apenas de vidro e de aço. Aquela visão não se encaixava com a vizinhança industrial nem com o trabalho rico, colorido e fantástico que era feito pelos funcionários do estúdio de animação. "A Pixar é mais calorosa do que a Apple e a NeXT", diz Lasseter. "Nosso negócio não é a tecnologia, são as histórias, os personagens e o calor humano." Eles dividiram essa preocupação com Tom Carlisle e Craig Paine, arquitetos contratados por Jobs. Carlisle e Paine contrataram uma pessoa para fotografar paredes de tijolos dos galpões na vizinhança, e também em São Francisco. Depois, ao final de um dos dias em que Steve trabalhava na sede da Pixar em Point Richmond, dispuseram dezenas dessas fotos na mesa de uma sala de reuniões. "Ele entrou, e me lembro de vê-lo observando todas

aquelas lindas fotografias, todos os detalhes, e andando de um lado para outro", recorda Lasseter. "Então, ele me olhou e disse: 'Entendi, entendi. Vocês estão certos. John, você está certo.' Ele compreendeu e se tornou um grande defensor daquele visual."

O resultado final é um edifício delicado e intuitivo. O átrio central é um enorme espaço comunitário com uma cafeteria de primeira classe, um correio em que cada funcionário tem um escaninho de madeira para colocar panfletos, memorandos, notas pessoais e coisas do tipo, e muito espaço para conversas informais. Além disso, o local é rodeado por oito salas de reunião no segundo andar, denominadas Oeste 1, 2, 3 e 4, e Leste 1, 2, 3 e 4. "É organizado como Manhattan", diz Lasseter. "Sempre detestei aqueles nomes bonitinhos para salas de reunião, porque nunca sei onde elas ficam." À medida que a Pixar desenvolve seus filmes — no geral, quatro ou cinco longas e diversos curtas de forma simultânea —, as equipes de cada obra se movem pelo edifício, chegando para mais perto da porta da frente conforme a data de lançamento de seus respectivos filmes se aproxima. Os animadores, por outro lado, permanecem no mesmo lugar. Cada um pode decorar seu escritório do jeito que quiser: um escritório parece um posto avançado de um explorador do deserto; outro é semelhante ao quarto de um grande fã de pôquer; uma mulher comprou na Costco uma casa de brinquedo para crianças e pendurou plantas de plástico no seu "escritório", enquanto outra criou uma casa de dois andares em estilo japonês com um serviço de chá completo no segundo andar. Se você pressionar um pequeno botão vermelho e concordar em ficar de quatro em um dos escritórios, poderá engatinhar para a "Sala do Amor", um antigo poço de ventilação com cerca de um metro e meio de largura que hoje exibe um papel de parede com estampa de oncinha, toca músicas do Barry White e conta com uma *lava lamp* vermelha. Steve assinou no papel de parede: "É exatamente por isso que construímos esse prédio — Steve Jobs."

"Nós chamamos esse prédio de filme do Steve", diz Catmull. "Foi um trabalho de amor." Lasseter acrescenta: "Teve o mesmo orçamento e levou

tanto tempo quanto um de nossos filmes, e ele foi o diretor. Nós adoramos.”

Steve tentava ir à Pixar uma vez por semana. Lá, encontrava-se com Catmull e Lasseter, assistia a rolos de filmes em desenvolvimento e conferenciava com pessoas como Lawrence Levy (o diretor financeiro) ou Jim Morris (o gerente geral). É claro que ele não dirigia filmes — e nem queria fazer isso. Catmull havia se assegurado contra essa possibilidade anos antes, quando conseguiu de Jobs uma promessa de que ele nunca tentaria se tornar membro do Brain Trust da Pixar, um grupo consultor de diretores, roteiristas e animadores que dava sugestões em todos os filmes durante seu desenvolvimento. Mas Catmull e Lasseter confiavam na capacidade crítica de Steve.

“Uma das coisas que perdemos quando Steve morreu foi uma opinião externa”, diz Catmull. “Em todo filme, a certa altura o diretor se perde. Então uma ou duas vezes durante o desenvolvimento, eu o chamava e dizia: ‘Acho que temos um problema.’ Não falava mais do que isso. Você nunca tenta dizer a ele o que pensar. Eu não o preparava.” Steve dirigia até Emeryville, se acomodava em uma das pequenas salas de projeção e assistia ao que quer que estivesse montado do filme até o momento. Depois, fazia sua crítica, normalmente conversando com o diretor e todos os membros do Brain Trust. “Ele nunca disse nada que algum dos caras do Brain Trust já não tivesse dito antes, porque eles são realmente muito bons na arte de contar uma história”, afirma Catmull. “Mas havia alguma coisa na presença de Steve, e ele era tão articulado que podia pegar a mesma coisa dita por outra pessoa e ir direto ao ponto. Ele era muito cuidadoso ao lidar com isso. Começava dizendo: ‘Não sou cineasta, então você pode ignorar tudo o que eu falar.’ Disse isso todas as vezes, literalmente. Aí falava o que ele achava ser o problema. Mas o fato de ser articulado era o soco no estômago. Ele não mandava ninguém fazer nada, só dizia o que pensava.”

“Às vezes, quando o soco na barriga era muito forte, ele ia dar uma volta com o diretor”, continua Catmull. “Steve era um indivíduo incrivelmente inteligente, determinado, que fazia as coisas acontecerem e

ao mesmo tempo capacitava as pessoas. Ele sempre funcionava bem quando caminhava com alguém. Assim, levava o diretor para dar uma volta, e então falavam mais devagar, pensavam nas coisas... apenas conversando em uma caminhada entre amigos indo de um lado para outro. Ele só queria ajudá-los a fazer um filme melhor. Sempre facilitava o diretor na tarefa de seguir em frente. Ele nunca era do tipo: 'Ah, você estragou tudo.' Era mais como: 'O que vamos fazer para seguir em frente?' O passado pode ser uma lição, mas o passado já se foi. Ele acreditava naquilo."

Essa característica de aconselhar diretamente foi algo que Steve aprendeu com o tempo. "No começo, se alguém não correspondesse às expectativas, ele não escondia a decepção", diz Catmull. "Mas, em seus últimos dez anos de vida, não presenciei esse tipo de comportamento. Pelo contrário, ele ficava a sós com a pessoa e transformava o que poderia ser uma situação constrangedora em algo que fortalecia os laços de união e se tornava muito produtivo. Ele aprendeu; pegou os erros que cometeu, internalizou e processou tudo, e então fez algumas mudanças."

Steve se sentia mais relaxado na Pixar do que na empresa que criou. "Ele nunca nos tentou transformar na Apple nem nos administrar da mesma forma", diz Catmull. Andy Dreyfus, um designer da Pixar que havia trabalhado na Apple e no CKS Group, diz que, sempre que ele e seu chefe, Tom Suiter, queriam apresentar algo novo a Steve, tentavam encontrá-lo na Pixar. "Sempre ficávamos felizes quando tínhamos uma reunião com ele na sexta-feira, porque era o dia em que Steve estava na Pixar, e ele sempre ficava de bom humor lá", conta Dreyfus.

Semana após semana, ano após ano, a Pixar forneceu a Steve uma série de sucessos e quase nenhuma complicação. Ele ia à festa do Oscar com regularidade, já que a empresa acumulava cada vez mais prêmios. Além disso, adorava mostrar aos amigos versões prévias de filmes inacabados. "Steve era o nosso maior fã. Toda vez que fazíamos um rolo de um filme ainda inacabado, ele queria uma cópia", recorda Lasseter. "E conhecidos me

diziam que ele estava mostrando para todos os vizinhos em sua casa. 'Ei, todo mundo: venham ver isso!' Ele amava aquilo. Era como uma criança."

NA OPINIÃO DE STEVE, só havia um problema com a Pixar, e seu nome era- Michael Eisner.

O relacionamento entre os dois homens poderosos se deteriorara desde a assinatura do contrato, em 1997, no qual concordavam que as empresas dividiriam contas e lucros meio a meio. Houve problemas entre as empresas: Steve nunca ficava satisfeito com o nível de atenção que os filmes da Pixar recebiam do marketing da Disney, tampouco ficava impressionado com os planos desenvolvidos. Mas as coisas tinham ido bem. *Vida de inseto*, *Toy Story 2* e *Monstros S.A.*, os três primeiros filmes do contrato, receberam elogios rasgados da crítica. E é difícil discutir com os resultados de bilheteria: todos estrearam já no primeiro lugar e lucraram bem mais de 500 milhões de dólares.

Depois de lançar *Monstros S.A.* em 2002, a Pixar estava livre para negociar um novo acordo de distribuição com outro estúdio. Catmull e Lasseter queriam continuar com a Disney, pois a empresa detinha os direitos de todos os personagens da Pixar que eles haviam criado e também porque os filmes haviam se saído muito bem sob sua distribuição. Steve esperava que Eisner ligasse para iniciar as negociações, mas ele preferiu fazer o CEO da Apple esperar, pois acreditava que seria capaz de negociar um acordo mais vantajoso depois do lançamento de *Procurando Nemo*. Eisner havia assistido a duas prévias do filme na Pixar e, como escreveu ao conselho de diretores da Disney em um memorando que vazou para o *Los Angeles Times*: "É bom, mas não chega aos pés dos anteriores." Estava, claro, errado. *Procurando Nemo* se tornou um dos filmes mais amados da Pixar e arrecadou 868 milhões de dólares mundo afora.

Com isso, Steve apresentou condições agressivas: em retorno por distribuir os filmes da Pixar, a Disney ficaria com 7,5% da arrecadação bruta da bilheteria — e nada mais. Não seria dona dos novos personagens. Não seria dona dos filmes. Não teria direito sobre os DVDs. Ao mesmo tempo, Steve levou a público sua insatisfação com a Disney, reforçando a excelência criativa da Pixar em oposição aos desastres dignos de cair no esquecimento que a Disney Animation lançara: *O planeta do tesouro, Irmão urso* e *Nem que a vaca tussa*.

As negociações causaram um sem-fim de sofrimento para Catmull e-Lasseter. "Ele permanecera na mesa de negociações com a Disney em grande parte por minha causa, por eu me importar tanto com os personagens que havíamos criado", diz Lasseter. Conforme os meses se arrastaram, as coisas pareciam cada vez piores. Steve acreditava que Eisner fez vazar suas exigências para a imprensa como tentativa de fazê-lo parecer ganancioso. No início de janeiro de 2004, as coisas pareciam ter chegado a um ponto final: Jobs disse a Lasseter e a Catmull que a Pixar não negociaria mais com a Disney. Ele não trabalharia com Eisner. Nunca mais. "Foi o pior dia da minha vida", diz Lasseter, que, além de encarar a perda de todos os personagens antigos, estava pensando também na perspectiva de que *Carros*, o filme que estava finalizando, também fosse pertencer à Disney e a um CEO que havia visitado a Pixar apenas duas vezes desde que o contrato original fora assinado. Lasseter chorou quando ele, Catmull e Jobs anunciaram o impasse à equipe da Pixar e jurou que a empresa nunca mais faria um filme sem ser dona dos personagens.

Assim que as notícias foram a público, outros estúdios começaram a ligar. Steve se manteve tranquilo. A Disney distribuiria *Carros* independentemente de um novo acordo ser firmado ou não, e a Pixar estava com tanto dinheiro depois de todos os seus sucessos que não tinha pressa. Enquanto Steve negociava com outros estúdios, Eisner começou a perder o apoio interno. No outono de 2003, Roy Disney, sobrinho de Walt Disney, se demitira após Eisner tentar forçá-lo a sair do conselho de diretores, mas o fez apenas após escrever uma crítica pública e severa a

respeito do CEO. Tendo assistido às ações da Disney caírem por anos, os investidores da empresa estavam cansados do autoritarismo de Eisner. Quando 43% dos acionistas votaram contra sua reeleição no conselho de diretores na reunião de acionistas de 2004, Eisner foi retirado da presidência. Ele disse que ficaria até o fim do contrato, o qual iria até 2006, mas, de repente, a possibilidade de isso não acontecer pareceu bastante elevada.

Steve assistiu a todo esse desdobramento com deleite, principalmente porque sua ameaça de levar a Pixar para outro lugar havia ajudado a enfraquecer o CEO. Ele nunca tivera nada contra a Disney; era apenas Eisner que ele não conseguia suportar.

Quando Steve retornou de seu período de recuperação no outono de 2004, disse a Catmull e Lasseter que queria encontrar uma forma de assegurar que a Pixar se mantivesse em boa forma mesmo que ele não estivesse por perto. Não que Jobs temesse uma morte iminente, mas, quando ponderava sobre um futuro no qual talvez precisasse reduzir suas responsabilidades, ele sabia que a Pixar sobreviveria sem ele mais tranquilamente do que a Apple. Não seria fácil. Steve sempre acreditou que ele, Catmull e Lasseter trabalhavam como uma versão em trio dos Beatles, um complementando as forças do outro, que por sua vez compensava as fraquezas individuais. A perspectiva de operar sem ele deixava Catmull nervoso. "Ele não era um diretor [de filmes] nem nada assim", diz Catmull. "Não era bem o lado criativo que seria afetado. Mas não sou do tipo que trabalha como um CEO para o público. Não é quem eu sou. Então, se ele vai embora, um componente-chave ficará faltando."

A Pixar parecia ter três opções: encontrar uma nova distribuidora e entrar em um relacionamento não testado; construir seu braço de distribuição, o que acarretaria um investimento maciço de capital e pessoas para criar um serviço que Catmull e Lasseter não queriam administrar; ou permanecer com a Disney, que na verdade não era um caminho viável enquanto Eisner fosse o CEO. As opções pareciam ainda mais terríveis tendo em vista que os dois primeiros cenários significariam que a Disney, e

não a Pixar, seria dona dos personagens de todos os filmes que Lasseter e sua equipe haviam criado durante o antigo contrato.

A Disney tinha os parques temáticos, onde os personagens da Pixar permaneceriam vivos de novas maneiras. Tinha a rede de distribuição já testada e que havia lançado com sucesso todos os filmes da Pixar. E seu nome ainda era mágico para Catmull e Lasseter, que cresceram sonhando em se juntar aos grandes animadores do passado glorioso da Disney. “Desde o início eu sabia que a estratégia de Steve era vender a Pixar para a Disney”, diz Catmull, muito embora Steve nunca tivesse admitido isso para ele. “Nunca duvidei disso. Ele estava fazendo tudo aquilo e jogando duro, mas eu sabia que esse era o plano a longo prazo.”

Por três anos, Steve exibiu uma paciência notável enquanto esperava que Eisner saísse do cargo. Sua atitude em público pressionava o CEO da Disney, já que seus diretores não conseguiam ver uma maneira de proteger a Pixar com ele ainda no comando. Mas, nos bastidores, Jobs se certificava de que essa ira declarada não prejudicasse o relacionamento profissional entre as empresas. “Estávamos trabalhando duro para manter uma boa relação com a Disney”, recorda Catmull. “No meio da guerra de Eisner com Roy Disney, um livro estava sendo escrito sobre o assunto (*Disney War: A guerra pelo controle da maior empresa de entretenimento do mundo*, de James B. Stewart, publicado nos Estados Unidos em janeiro de 2006). Steve disse: ‘O que quer que façamos, não vamos falar. Não sabemos o que vai acontecer, então eles não devem conseguir nada com a gente para o livro.’ Assim, do nosso lado, nada escapou, porque ele não queria a animosidade da Disney. Com coisas desse tipo, você liga alguns pontos e pensa: ‘Tudo bem, eu sei o que isso significa.’ E aí a guerra termina, e eles aparecem com Bob Iger.”

A ASCENSÃO DE IGER foi anunciada em março, mas ele só foi efetivado no cargo de CEO no dia 1º de setembro. Depois de informar a Eisner que tentaria restaurar as relações com Steve, começou a cumprir a tarefa. Um mês após o primeiro telefonema, Iger ligou de novo para Steve com uma ideia: e se houvesse uma forma de os consumidores terem acesso a todo tipo de programas de TV, tanto episódios atuais quanto os antigos, em Macs, PCs ou outros tipos de dispositivos? Será que a Apple poderia fazer pela indústria da TV o que tinha feito pela indústria da música e se tornar, em essência, a loja de varejo da TV? Iger disse que sabia que a ideia era bastante complexa, mas que ele adoraria ter a oportunidade de discutir aquilo com Steve.

“Você está brincando!”, respondeu Steve. Iger insistiu em que não estava. “Pode manter um segredo?”, perguntou Steve, ainda cauteloso com qualquer executivo da Disney. Quando Iger respondeu que sim, Steve lhe disse que estava muito intrigado e que teria algo para mostrar em um ou dois meses.

O telefonema de Iger havia sido estratégico: ele achou que aumentaria suas chances com Steve se o CEO da Apple soubesse que ele estava determinado a tornar a Disney uma empresa tecnológica, ao contrário de seu antecessor. Jobs ficou de fato impressionado e, enquanto Iger esperava para conhecer a grande surpresa de Steve, os dois começaram a discutir uma possível estrutura para um novo contrato de distribuição de filmes. No entanto, eles não conseguiam chegar a um acordo. Em algum ponto consideraram a possibilidade de a Disney vender de volta à Pixar os direitos de sequências, em troca de uma participação de 10% na empresa. Mas Iger cancelou: “Era um acordo unilateral. Eu faria um anúncio de que o relacionamento continuava, mas ele não seria bom para a Disney. Não possuiríamos propriedade intelectual, teríamos uma relação em que não conseguiríamos nada além da Pixar e não teríamos feito nada para consertar a Disney Animation.”

Semanas depois, Steve visitou Iger na sede da Disney em Burbank.

— Tenho algo para lhe mostrar — disse a Iger e tirou do bolso um dos primeiros iPods com função de vídeo. — Você consideraria mesmo colocar seus programas de TV nisso?

— Sim, estou disposto a fazer isso — respondeu Iger, sem pestanejar.

Ele assegurou o acordo ainda mais rápido do que o tempo que Steve levara para ganhar o investimento de Bill Gates na Apple em 1997. Iger se tornou CEO em 1º de setembro e, no dia 5, a Apple tinha um acordo para vender e disponibilizar episódios de *Desperate Housewives*, *Lost* e *Grey's Anatomy* na loja do iTunes, para serem baixados e vistos no iPod. Os dois fizeram o anúncio no palco da MacWorld no dia 5 de outubro. "Ele ficou impressionado. Primeiro pelo fato de eu ter topado, segundo por termos conseguido fechar um acordo em cinco dias sem a Disney impor várias condições legais, e terceiro por eu ter, sei lá, a presença de espírito para subir ao palco *dele*, embora a Disney tivesse sido sua inimiga mortal de algumas maneiras."

No começo de setembro, Iger havia pedido ao conselho de diretores que lhe permitisse explorar a compra total da Pixar: "Foi minha primeira reunião como CEO, e a decisão de me colocar naquele cargo não fora uma unanimidade. Olhei em volta, e todos estavam um pouco com o pé atrás. Um terço das pessoas não sabia o que dizer, outro estava realmente intrigado e o restante achou que era ridículo, mas, achando que a coisa nunca ia acontecer mesmo, deixou que eu fosse em frente." Dias depois da MacWorld, Iger ligou para Steve: "Falei: 'Tive uma ideia louca. Talvez a Disney devesse comprar a Pixar.' Jobs fez uma pausa, depois respondeu: 'Talvez não seja uma ideia louca. E, de qualquer maneira, eu gosto de ideias assim. Deixe-me pensar no assunto!' Ele me retornou dias depois."

Iger e Steve haviam passado a se falar quase todos os dias, e seu relacionamento estava sendo construído e se transformando em respeito mútuo. Iger ficou surpreso com a honestidade de Steve — sua fonte primária sobre o CEO da Apple fora Michael Eisner, que havia pintado uma figura não tão lisonjeira de Jobs. Por outro lado, Steve começou a perceber que Iger era inteligente e franco, uma combinação que apreciava,

de acordo com Catmull. Ele era uma mudança bem-vinda depois de Eisner, a quem Steve sempre considerara inteligente, mas também muito político e evasivo. Bem no início da negociação, Iger colocou as cartas na mesa. "Minha esposa me disse que o tempo médio de uma pessoa no cargo de CEO é de três anos e meio", disse ele a Steve. "O meu será menor se eu não conseguir consertar a divisão de animação da Disney, e só consigo fazer isso passando por você. Eu tenho um problema, você tem a solução. Vamos concretizar isso."

Steve pediu que Lasseter e Catmull fossem visitá-lo em sua casa em Palo Alto. Quando os dois chegaram, ele não perdeu tempo para jogar sua bomba. "Estou pensando em vender a Pixar para a Disney", explicou, antes de expor suas razões. Ele revelou que, como parte do negócio, eles dois teriam que dirigir a Disney Animation, assim como a Pixar. "Se vocês não quiserem, não faremos. Mas só peço que vocês conheçam Bob Iger."

Catmull pegou um voo e foi até Burbank para ter um jantar particular com Iger. Lasseter, no entanto, era mais cauteloso e pediu que Iger fosse jantar com ele em sua casa. Assim, o CEO da Disney pegou um voo até o aeroporto Charles M. Schulz, do condado de Sonoma, em Santa Rosa, onde Lasseter o apanhou e o levou até sua casa perto da cidade de Glen Ellen, na região dos vinhedos. "Nós nos sentamos e conversamos até a madrugada", recorda Lasseter. "Conversamos sobre a importância da Disney Animation, a importância de trazê-la de volta. Eu disse que só conseguia enxergar o risco de dividir meu tempo, e ele rebateu: 'Bem, eu vejo a situação de outra maneira. É como se você estivesse recebendo um quadro maior. Eu acho que consegue pintá-lo.' Depois continuou: 'O mais importante aqui é o seguinte: não quero mudar a Pixar.' E acrescentou: 'Eu fiquei na ABC por duas aquisições. A primeira, com a Capital Cities, foi ótima. Aprendi muito com Tom Murphy, o CEO da Cap Cities. E então a Disney comprou a Cap Cities/ABC, e tudo desandou. A Disney entrou e levou a ABC da rede com o maior ibope para a quarta mais assistida. Foi a primeira vez que uma das três grandes redes ficou abaixo da Fox. Eles entraram e pensaram que sabiam mais do que nós, mas não sabiam."

Assim como Steve, Lasseter e Catmull se sentiam cada vez mais à vontade com Iger, e, conforme conversavam sobre o negócio com Jobs, começavam a ver outros benefícios. Fazer parte da Disney significaria que a Pixar ficaria protegida de maneiras que não poderia sendo uma empresa de capital público. "Nosso conselho fez uma fabulosa pesquisa", afirma Lasseter. "Eles nos disseram que ter um filme de sucesso por ano *já* era um fator inserido em nossa avaliação. E como os acionistas, a quem o conselho representava, sempre almejariam crescimento, uma hora esse modelo de um filme por ano não seria suficiente. Teríamos que começar a fazer programas de TV ou muito mais filmes por ano." Ele concluiu que, aparentemente, a melhor maneira de a Pixar consolidar o estilo de vida que amava era se vender para a empresa com a qual brigara por tanto tempo.

É claro que Iger fez sua própria pesquisa. Certo dia ele foi até a sede da Pixar para uma série de reuniões individuais com os diretores dos próximos filmes da Pixar. "Nós só tínhamos um filme para distribuir, *Carros*, e as pessoas na Disney haviam passado meses desdenhando da ideia para o próximo filme, sobre um rato em um restaurante em Paris", lembra ele. "Então eu vou até Emeryville, e por seis ou sete horas, os diretores jogam em cima de mim cada filme a ser lançado. Vejo alguns filmes que eles não haviam concluído [um chamado *Newt* e, outro, um projeto sem nome de Lee Unkrich sobre cães em um prédio em Nova York]. Também vejo o que já estava pronto de *Ratatouille*, *Up: Altas aventuras*, *Wall-E*. A Disney não tinha visto nada disso, e voltei para o meu pessoal, incluindo Alan Braverman, nosso consultor jurídico, e disse que não havia comparação. A riqueza da criatividade, a qualidade da equipe, tudo era tão óbvio. Nós *tínhamos* que fechar o acordo."

Com Lasseter e Catmull se sentindo mais confortáveis, Steve acertou os últimos detalhes da venda. Ele não exagerou pedindo um preço exorbitante sobre o valor de mercado da Pixar. Acreditando que a empresa um dia poderia ser vendida, os investidores já a haviam supervalorizado com uma capitalização de mercado alta, de aproximadamente 5,9 bilhões de dólares. Steve e Iger fecharam o negócio por 7,4 bilhões. Eles concordaram que a

Pixar e a Disney dividiriam igualmente a arrecadação de cada filme. Até concordaram com um acordo lateral que Catmull e Lasseter propuseram. Para assegurar que a Disney não mudaria a cultura da Pixar, Iger concordou que sua empresa nunca modificaria ou cancelaria nenhum dos 75 itens em uma lista dos critérios culturais da Pixar preparada por Lasseter. A lista protegia a “cereal bar” na sala de jantar (uma longa fila de caixas cheias de diferentes marcas de cereal matinal que ficam à disposição de qualquer funcionário da Pixar), o concurso anual de aviões de papel, a mostra de carros dos funcionários, o direito dos animadores de fazer o que quisessem com seus escritórios e assim por diante.

Iger sabia que nenhuma argumentação convencional justificaria o preço que pagara: “Não havia uma única análise no mundo que mostrasse o acordo como um investimento lucrativo.” Mas ele argumentou com o conselho da Disney que a transação tinha mais potencial do que os números seriam capazes de captar: se Catmull e Lasseter pudessem reviver a Disney Animation, e se *ambos* os estúdios, e não só a Pixar, criassem personagens memoráveis, a receita dos parques temáticos, dos produtos relacionados e dos outros setores poderia disparar. “Desde os tempos de Walt, a Disney é mais bem-sucedida nos seus resultados e na sua reputação quando a animação está forte”, afirma Iger.

Ele também sabia que muitos supostos especialistas pensavam que o CEO havia enlouquecido por convidar Steve Jobs para participar do conselho de diretores como o maior acionista da Disney: “Muitas pessoas bastante envolvidas no processo me disseram que trazê-lo como o maior acionista era a coisa mais idiota que eu podia fazer. Não vou citar nomes, mas um dos banqueiros de investimento que consultamos me disse isto: ‘Você é um CEO novato que vai tentar dirigir a Disney. Jobs vai estar na sua vida de um jeito que vai te deixar maluco. Você não tem poder para lutar contra isso. Se quer dirigir essa empresa sem restrições, não faça isso.’” Iger, entretanto, confiava na própria intuição. “Steve e eu conversamos sobre o fato de que ele iria pegar todas as ações e segurá-las. Eu sabia que corria risco ao deixá-lo entrar. Por outro lado, tinha um bom

relacionamento com ele e sentia que podia me beneficiar ao tê-lo por perto. E, se por alguma razão aquilo não funcionasse para mim, a Disney ainda teria Steve Jobs, e isso seria ótimo."

Como muitos outros, Bill Gates ficou surpreso pelo que Steve conseguira negociar: "Quando está no controle, ele é muito bom em usar o tempo. Sabe, ele costumava cansar as pessoas com a demora. Basta você ver como a empresa gigante acaba pertencendo a um estúdio de animação bem pequeno e, claro, muito tecnológico e brilhante. No final, eles ficaram com uma percentagem substancial de toda a entidade Disney-ABC-ESPN. Esse grupo pertence a um pequeno estúdio de animação! Houve três rodadas de negociações, e, quando a aquisição foi concluída, a Disney estava deitada, pedindo: 'Me pegue.' Por causa do caráter dinâmico da política da Disney na época, eles precisavam dessa vitória, e Steve sabia disso."

Vender a Pixar para a Disney foi um triunfo. Steve havia conseguido para Lasseter e Catmull a empresa matriz de que precisavam para que sua instituição prosperasse por décadas. Ele até colocou os dois em posição para reviver o maior estúdio de animação de todos os tempos, a Disney. Tudo isso por ter desenvolvido, em menos de um ano, um relacionamento baseado em lealdade e competência — na verdade, uma amizade — com o homem que tinha sido o executivo de confiança de uma das duas pessoas que ele mais detestava. Compare isso com a antipatia ressabiada que Steve exibiu durante as negociações com a NeXT/IBM, e você perceberá como ele havia mudado nos anos que separaram os dois eventos.

Foi uma negociação muito pessoal, que testou tanto Iger quanto Jobs até o fim. Depois da assinatura de ambos os conselhos, o anúncio foi marcado para terça-feira, 24 de janeiro de 2006. Iger pegou um voo de Los Angeles para estar com Lasseter, Catmull e Steve em Emeryville quando eles anunciassem o negócio para a equipe da Pixar. Mas apenas uma hora antes do anúncio, Jobs surpreendeu Iger sugerindo que os dois fossem dar uma volta pelo campus. Ele tinha algo importante a dizer.

Iger pediu licença a ele um minuto para falar com Braverman, seu consultor jurídico. "Não tenho certeza do que ele quer", confessou Iger.

“Talvez queira sair do negócio. Talvez queira mais dinheiro.” Então Iger e Steve saíram do prédio, e Jobs o levou até um banco em um recanto isolado do campus. Eles se sentaram, e lá Steve colocou o braço em volta dos ombros do amigo. É assim que o CEO da Disney se recorda do que aconteceu a seguir:

> Ele disse: “Bob, tenho uma coisa importante para contar. Preciso tirar o peso de meu peito, e é muito importante, pois interfere em tudo.”
>
> Eu perguntei: “O que é?”
>
> Ele respondeu: “Meu câncer voltou.” Isso foi em janeiro de 2006. Desde a cirurgia, não há indicação alguma ao mundo exterior de que ele esteja com câncer outra vez. Aí, claro, pedi para ele me contar mais. Ele falou sobre manchas no fígado, quimioterapia. [...] Eu o pressionei para mais detalhes. Ele falou: “Prometi a mim mesmo que estaria vivo na formatura do ensino médio de Reed.”
>
> Aí eu perguntei, claro: “Quantos anos tem Reed?”
>
> Ele respondeu que o filho tinha catorze e se formaria em quatro anos. E acrescentou: “Para ser honesto, eles me dizem que tenho 50% de chance de viver mais cinco anos.”
>
> Perguntei: “Você está me contando isso por alguma outra razão que não seja tirar o peso do peito?”
>
> Ele respondeu: “Estou contando porque quero lhe dar uma chance de desistir do negócio.”
>
> Aí olhei para o relógio, e tínhamos trinta minutos. Em meia hora, faríamos o anúncio para emissoras de TV, votantes do conselho, banqueiros de investimentos. As engrenagens estavam girando. E eu pensei: “Estamos nesse mundo pós-Sarbanes-Oxley, e Enron, e responsabilidade fiduciária, ele vai ser nosso maior acionista e agora está me pedindo que eu guarde um segredo. Ele me contou que apenas duas pessoas sabiam. Laurene e o médico.

Acrescentou: 'Meus filhos não sabem. Nem o conselho da Apple sabe. Ninguém sabe, e você não pode contar para ninguém.'

Ok, muito obrigado.

Sentado naquele banco ao lado dele, precisei tomar uma decisão, poderia *entrar* nesse negócio. Eu nem sei. Então arrisquei e disse: "Você é nosso maior acionista, mas acho que isso não importa. Não é a essência do negócio. Estamos comprando a Pixar, não você. Vamos exaltar o fato de que você se está se tornando o maior acionista, mas não é por isso que estamos fechando negócio. Estamos fechando negócio pelos ativos da Pixar."

Então fizemos o anúncio.

Os dois voltaram para o prédio que Catmull e Lasseter um dia nomeariam Steve Jobs Building, depois de sua morte. Iger havia jurado a si mesmo guardar o segredo, mas sentiu que devia contar a Braverman. Achou que precisava de uma segunda opinião. Mas o consultor jurídico logo concordou que a Disney podia continuar com o negócio. Steve foi procurar Lasseter e Catmull e os levou a seu escritório. Colocou os braços em volta dos dois. "Ele olhou para nós e disse: 'Vocês estão se sentindo bem com isso? Se disserem que não, posso mandá-los embora agora mesmo'", conta Catmull. "E nós dois dissemos que estava tudo bem, então ele começou a chorar. Ficamos abraçados por muito tempo. Ele simplesmente amava a empresa."

Após Steve e Iger assinarem todos os papéis, os quatro foram para o átrio contar ao pessoal. O rumor de um acordo havia vazado no dia anterior, mas, mesmo assim, os funcionários ficaram chocados quando Steve confirmou que a Pixar estava sendo vendida para a Disney. "O problema foi que Ed e eu havíamos entrado nessa jornada de três meses para conhecer Bob Iger, fazendo nossa diligência prévia e por fim percebendo que era a decisão correta", recorda Lasseter. "Mas todas as outras pessoas da empresa estavam no lugar em que nós havíamos estado quando Steve mencionou a ideia pela primeira vez, pensando algo como:

‘Como você pode fazer isso?’ Foi muito difícil estar ali, na frente deles, naquele momento. Um suspiro percorreu a multidão, como se dissesse: ‘Ah, meu Deus.” Nunca vou me esquecer de Katherine Sarafian (produtora de *Vida de inseto*), sentada bem à frente, chorando, quando Steve contou.

IGER CONTOU A DUAS outras pessoas sobre a doença de Steve. Naquela noite, contou à esposa, a jornalista de TV Willow Bay. Um dia depois, compartilhou o segredo com Zenia Mucha, diretora de comunicações da Disney. O retorno do câncer de Steve não foi revelado publicamente até 2009, quando ele precisou tirar outra licença médica da Apple para fazer um transplante de fígado. “Nesse período de três anos, sempre soube o que estava acontecendo com a saúde dele. Conversávamos o tempo todo, e, como eu mantive as coisas em segredo, ele confiava em mim. Eu sabia das viagens para Roterdã ou Amsterdã e sabia dos receptores radioativos que se grudariam nas células cancerosas.”

Antes do anúncio da transação, Steve havia conversado com Laurene sobre revelar o segredo para Iger. Sentiram que era a coisa certa a fazer, dada a magnitude da venda. As conversas foram em torno de uma única pergunta: Steve podia realmente confiar em Iger para manter o segredo? Ele assegurou a ela que sim. “Eu adoro aquele cara”, disse à esposa.

Capítulo 15
A máquina completa

Zelar por Catmull, Lasseter e a equipe deles era uma resolução muito gratificante para o que havia se transformado em uma das maiores alegrias da vida de Steve — a aventura da Pixar, que começara como um capricho da curiosidade. Mas foi também apenas um pequeno elemento no período mais produtivo de sua vida, os quatro anos imediatamente após sua volta ao trabalho depois da cirurgia abdominal no outono de 2004.

Durante esses anos, o câncer não ofuscou as operações diárias da Apple. O conselho discutia planos de sucessão, mas a maioria dos membros não sabia que o câncer havia se metastasiado do pâncreas para outros órgãos. O cansaço ocasional de Steve parecia razoável, tanto para um homem que chegara aos cinquenta anos em 2005 quanto para alguém que tivera câncer. Vez ou outra, ele tirava alguns dias de folga para ir ao médico e dar continuidade ao tratamento, mas trabalhava boa parte do tempo de casa; então não era nada alarmante. Obviamente, seus colegas continuavam com medo de que houvesse uma recaída e procuravam sinais de reincidência do câncer. No entanto, nada de diferente aconteceu até o verão de 2008, quando, de uma hora para outra, ele pareceu estar perdendo peso de forma alarmante.

O que o mundo via de fato era um líder eficaz e visionário no auge de sua potência. Foram anos complicados para a Apple, mas Steve lidou com cada desafio exatamente da maneira como desejava. Ele tinha se tornado líder ainda bastante jovem, mas naquele momento se sentia confortável no papel, e com uma justificável segurança em sua capacidade de guiar dezenas de milhares de funcionários da Apple até os objetivos que estabelecera para eles. Durante o período, garantiria o sucesso contínuo da empresa no ramo

de computadores pessoais ao arquitetar uma habilidosa mudança para um novo tipo de microprocessador; ao levar a cabo, de forma implacável e bem-sucedida, algumas importantes transições em sua equipe executiva; e ao desenvolver e otimizar a eficiência e a ambição da "esteira", como descreve Tim Cook, do desenvolvimento de produtos da empresa. Foi nessa época que ele lançou o que provavelmente será lembrado como o produto mais notável de sua vida, o iPhone, e depois até o aperfeiçoou usando uma estratégia que ele pessoalmente não quisera adotar, transformando assim o negócio de aplicativos quase à la Gates.

Foram esses os anos em que ele fez quase tudo certo. Também foram os anos que mais evidenciam o quanto ele mudara e manifestam a pessoa prolificamente criativa e o verdadeiro gênio dos *negócios* que ele se tornara. "Eu sou quem eu sou", dizia ele com gosto. E isso foi especialmente verdade durante seus sete últimos anos de vida.

DEPOIS DA INCURSÃO na música, Steve compreendeu que até ele havia subestimado o potencial de um hub digital de produtos Apple conectados a um computador. Conforme o mundo dos computadores passava a englobar o dos eletrônicos de consumo, a Apple melhorava a experiência de desfrutar e gerenciar música, fotos e vídeos em dispositivos eletrônicos pessoais, tornando as várias tecnologias logicamente ligadas de um modo que nenhuma outra empresa chegou perto de conseguir. A Apple prometeu proporcionar um encontro simples, mas ao mesmo tempo mágico (para usar um dos adjetivos preferidos de Steve), com a tecnologia em todos os estágios, ao contrário da confusão complexa e desconjuntada que principalmente confundia os consumidores que tentavam coordenar produtos de diferentes empresas. Adquirir músicas ou computadores da marca on-line era facílimo, e fazer compras nas brilhantes lojas de vidro da empresa — com a ajuda de todos aqueles rapazes e moças inteligentes e os

jovens nerds no Genius Bar — poderia ser uma forma de entretenimento. A Apple estava mesmo começando a fazer um ótimo trabalho ao ligar tudo via wi-fi, embora esse fosse o elo mais complicado da cadeia. Steve adotou o adágio do marketing que diz que em todo e qualquer momento que um consumidor faz contato com uma marca (seja como comprador, usuário, visitante na loja, transeunte vendo um cartaz ou simplesmente alguém assistindo a um comercial na TV) constitui uma experiência que soma, na imaginação, créditos ou débitos na "conta" da marca. A "experiência Apple" era uma mescla sem precedentes de marketing e excelência tecnológica que fazia os consumidores quererem mais.

Era um novo tipo de qualidade, algo que os consumidores nunca haviam esperado de tecnologia ou eletrônicos, os quais sempre refletiram sua origem no nebuloso mundo da engenharia. Compradores de produtos como Olympus, Panasonic, IBM, Motorola, Canon e até a Sony sofriam com manuais de instrução que eram, na melhor das hipóteses, confusos e frequentemente nada mais do que um pouco melhores do que as instruções técnicas da Heathkit que Steve encontrara quando garoto. Com bastante frequência, os compradores de produtos da Apple tinham pouco mais a fazer do que abrir uma embalagem compacta e lustrosa, conectar seu elegante dispositivo a uma tomada ou a um Mac e ligar o aparelho.

Os compradores de PCs ouviam falar da qualidade dos produtos da Apple havia anos. No entanto, agora que milhões de consumidores ouviam música em seus iPods e usavam o iTunes nos PCs, a reputação da empresa em fabricar produtos que faziam os da Sony parecer indigestos era mais universal. Levara apenas uns poucos anos para a Apple desenvolver uma reputação fenomenal entre a geração mais jovem que havia ignorado seus produtos quando as primeiras lojas foram abertas. Em 2006, os empórios da companhia de Tóquio a Joanesburgo, passando pelo novo cubo brilhante na Quinta Avenida no coração de Manhattan se inundaram basicamente de consumidores mais jovens. Para esses novos clientes, e obviamente para os mais velhos e fiéis, a empresa tinha um convite aberto

para entrar na área que quisesse. Eles estavam preparados para qualquer nova adição da experiência Apple.

De maneira igualmente importante, a habilidade de Steve em perceber um ponto vulnerável e levar a Apple a resolver o problema finalmente se equiparou à sua confiança de que poderia fazer isso. Ele sempre fora capaz de descobrir os pontos fracos de outras indústrias adjacentes (exatamente da mesma forma como sempre fora capaz de apontar as fraquezas pessoais de outras pessoas). Contudo, agora que a Apple alcançara êxito com a empreitada do iTunes, Jobs sabia que a empresa poderia ser bem-sucedida em entrar em outra indústria e alterar seu modelo de negócios de uma forma que beneficiaria tanto a Apple quanto os consumidores. Sabia que lançar um novo telefone poderia levar essa estratégia a um nível inteiramente novo de complexidade, afetando as vidas não apenas de dezenas ou centenas de milhões de seres humanos, mas de *bilhões* de compradores em potencial. Bastava descobrir um modo de trabalhar com as operadoras de telefone.

A PRIMEIRA VEZ que Steve xingou as "operadoras estúpidas" na minha frente foi ainda em 1997, o que mostra há quanto tempo ele vinha pensando sobre um telefone, embora reclamasse repetidamente que nunca faria negócio com "aqueles otários". Certa vez eu lhe disse:

— Steve, afigura-se para mim que vós reprovais em demasia! Com certeza parece que você está pensando nisso à beça.

Ele não riu. Apenas ficou mais zangado e vociferou:

— É, eu realmente penso à beça sobre como é um balde de merda saber que, se quisermos entrar no ramo de aparelhos telefônicos, nossa única opção é trabalhar com uma dessas malditas operadoras de telecomunicações.

Quando ele concordou em lançar o ROKR, era basicamente a Motorola que lidava com as operadoras. A experiência decepcionante reforçou sua crença de que estas sempre ludibriavam os fabricantes de aparelhos. No entanto, elas detinham as chaves para um mercado que ele não podia ignorar. Em 2004, as vendas unitárias de aparelhos de telefones celulares no mundo já ultrapassavam as 500 milhões de unidades por ano, superando em muito as vendas de PCs, iPods e palmtops combinadas. E era um mercado em expansão.

Havia um modo de a Apple evitar as operadoras: operando ela mesma uma rede. Uma nova espécie de operadora tinha surgido nos Estados Unidos: era a "operadora de rede móvel virtual" (ou MVNO, sigla para "mobile virtual network operator"). Esse modelo possibilitava que uma empresa independente, com marca forte, tivesse uma rede com seu nome, alugando capacidade sem fio, no atacado, de uma das gigantes das telecomunicações. Certa vez, a Sprint propôs a Steve iniciar uma MVNO com o selo Apple. Mas, por mais que quisesse evitar as operadoras, Steve sabia que operar uma rede era um negócio complexo, que envolvia muitas transações e passava longe das áreas de especialidade da Apple. Então, ele engoliu em seco e pediu a Eddy Cue que começasse a bater nas portas das companhias.

Cue e Jobs sabiam que havia um grande obstáculo para negociar um contrato de sucesso: Steve queria que a Apple tivesse controle absoluto sobre o aparelho. Como o telefone também seria um iPod de primeira linha *e* um cliente de internet *e* um dispositivo de computação de verdade, a experiência do usuário seria de extrema importância para seu sucesso. A interface multitouch do iPhone seria completamente diferente de qualquer coisa que os consumidores já tivessem experimentado. Além do mais, se os sites fossem exibir informações em um tamanho grande o bastante para agradar a consumidores jovens e idosos, a tela tomaria praticamente a superfície inteira do aparelho. Steve acreditava ser possível fazer tudo isso — mas apenas se as operadoras não pusessem as mãos no projeto. E, por fim, ele sabia que a equipe realizaria alguns projetos antes de chegar à

perfeição; a Apple precisava de liberdade para realizar experiências sem ninguém interferindo no trabalho de seus engenheiros. Assim, qualquer operadora que se comprometesse com um acordo entraria no negócio sem conhecer todas as especificidades do tipo de telefone que a Apple iria apresentar no final.

"Na verdade, conhecíamos a Verizon melhor do que a AT&T", recorda Cue. (Na época, Cue lidava com a Cingular, uma *joint venture* da Bell South e da SBC que comprou a AT&T Wireless em 2004. Em 2006, após a SBC comprar a AT&T Corp. e a Bell South, mudou de nome para AT&T.) "Conhecíamos a Verizon porque tínhamos consultado a empresa na época do acordo com a Motorola para a criação do ROKR, mesmo que no fim das contas ela não chegasse a vender o telefone. Quando voltamos para conversar sobre o nosso telefone, eles foram bastante difíceis. Achavam que celular era a praia deles. Do tipo: 'Vocês vão jogar o nosso jogo segundo as nossas regras.' E eram bastante poderosos. Então, quando olhavam para o queríamos fazer, não combinava muito bem, porque eles diziam: 'Como assim, cara? Vocês vão controlar a interface de usuário?'"

Os executivos da AT&T da área de tecnologia sem fio não foram tão durões. Eles tinham mais clientes do que a Verizon, mas sua rede era ridicularizada por sua cobertura irregular. Então, quando Cue e Jobs marcaram uma visita, os resultados foram diferentes. "Quando marcamos [com a AT&T], passamos quatro horas com Ralph de la Vega e Glenn Lurie em uma sala do Four Seasons", conta Cue. "E gostamos deles na hora. Dava para ver que eles estavam mais ávidos e queriam mostrar do que eram capazes. Assim, começamos uma parceria com eles naquele mesmo dia."

Steve brindou o pessoal da AT&T com inúmeras maneiras de como o iPhone mandaria para as alturas o consumo de dados transferidos sem fio, pintando um quadro que os fez salivar. Ele explicou que, pela primeira vez, os consumidores teriam em mãos um dispositivo capaz de realizar grande parte do que eles conseguiam com seus computadores de mesa. A ampla tela touchscreen do iPhone tornaria os sites usáveis em praticamente

qualquer lugar, inalterados e mantendo todas as suas características. Os consumidores baixariam e compartilhariam fotos, que são arquivos pesados. Passariam bastante tempo trocando e-mails. Poderiam editar documentos ou gerenciar informações sobre seus contatos de venda por acesso remoto, no próprio telefone, interagindo com aplicativos embutidos ou pela internet, por meio de sites especializados que funcionariam igualmente, fosse o computador principal do usuário um PC ou um Mac. Comprariam e baixariam músicas a partir da loja do iTunes. Enviariam mensagens de texto facilmente. E isso sem falar em vídeo! Uma vez que as pessoas começassem a ver vídeos e filmes on-line, o uso de dados aumentaria estratosfericamente. Talvez um dia eles pudessem fazer ligações com vídeo. Steve lhes contou sobre um site que tinha acabado de ser lançado em fevereiro, o YouTube, no qual as pessoas disponibilizavam e compartilhavam vídeos com qualquer outro usuário on-line. Talvez isso também se tornasse algo grande! Isso é o que a AT&T tinha que esperar, explicou ele — sendo *a* operadora para todos essas novas atividades. E Steve lhes disse também que aprendera algo ao longo do tempo. Ele sabia que, uma vez que você torna esse tipo de tecnologia poderosa disponível para o mundo, ela decola de maneiras que você não pode prever, de maneiras que *nem ele* poderia prever. Certamente esses desenvolvimentos também impulsionariam o uso da rede sem fio da AT&T.

Por isso que Steve pensou em outra exigência, acima e além do controle total do projeto, da fabricação e do preço de venda do telefone. Se o telefone da Apple seria o instrumento que elevaria o consumo de dados, Steve sentia que sua empresa deveria ser recompensada por gerar o consumo extra para a operadora. Assim, se a AT&T quisesse o direito de ser a operadora inicial e exclusiva do iPhone, precisaria pagar à Apple uma comissão de vendas pelo tráfego a mais que o iPhone inevitavelmente promoveria. Em outras palavras, ele queria parte do lucro da operadora. Afinal, a Apple retinha 30% da receita de tudo o que era vendido na iTunes Music Store. Então, por que não fazer o mesmo com as taxas de operação de dados via telefone?

Levando tudo em conta, suas condições eram tão ousadas quanto a visão que ele apresentava. Mas a AT&T percebia que o iPhone poderia dar à sua rede o impulso de que precisava, e algo a mais que nenhum de seus concorrentes poderia reivindicar — um telefone daquela que havia se tornado a empresa fabricante dos dispositivos mais legais do mundo. Por isso, a companhia desejava fechar aquilo que, em retrospecto, parecia ser um acordo extraordinário para a Apple. Steve conseguiu tudo o que queria, e talvez um pouquinho mais do que deveria. Quase como se entregasse um cheque em branco à Apple, a AT&T deu à empresa uma liberdade inédita para produzir qualquer telefone que Steve e seus gênios quisessem. Permitia à Apple estabelecer o preço para novos telefones, e a AT&T não poderia mudar o valor ou dar descontos. E, por último, mas não menos importante, a empresa de Cupertino receberia até 10% das receitas geradas pela transferência de dados de cada usuário todo mês, enquanto durasse o contrato de serviços do iPhone do usuário. Eram termos que nenhum fabricante de telefones jamais recebera. Nunca antes uma operadora dividira suas receitas com um fabricante.

Como ficaria claro depois, dividir as receitas era uma prática que desagradava aos dois lados. Um ano mais tarde, as empresas modificaram o contrato de forma que a AT&T pagasse à Apple o preço cheio de cada telefone, em vez de obter o preço do distribuidor, que era cerca de 200 dólares abaixo do preço sugerido. Uma vez que as regras da contabilidade permitiam que a Apple distribuísse o valor que a AT&T pagava por telefone ao longo de dois anos, a Apple foi capaz de acomodar o fluxo de receitas e reduzir o impacto dos altos e baixos de uso. E a AT&T ficou feliz ao tirar as mãos da Apple de seu fluxo de receitas. Foi um acordo mais transparente para ambos os lados — e muitos analistas de telecomunicações acreditam que foi um negócio ainda melhor para a Apple.

Após o desenvolvimento do iTunes, Steve começara a ter plena consciência de todo o poder que a Apple passara a deter. E usava esse poder com agressividade, mas inteligência. Ele não enganou a AT&T. Sabia que ela precisava de algo como o iPhone, sabia que ninguém mais era capaz de

fornecer, e então fez um acordo que dava aos dois o que queriam, mas em termos que tornariam a Apple muito, muito rica. Steve pôs Cue para lidar com o dia a dia da parceria, e Cue falava ao telefone com Glenn Lurie, da AT&T, constantemente — ninguém queria repetir a parceria da Apple com a Motorola. Tudo caminhou de forma brilhante para a Apple. Pelas estimativas de alguns analistas, a empresa de Cupertino agora embolsa um valor que chega a 80% dos lucros de *todo* o negócio de aparelhos de telefones celulares.

STEVE ESTAVA PROFUNDAMENTE concentrado durante esses anos. Ele havia restringido sua vida de modo que pudesse cobrir o máximo de cada aspecto específico de seu trabalho. As linhas divisórias eram claras. A família importava. Um pequeno grupo de amigos importava. O trabalho importava, e, ali, as pessoas que mais importavam eram as que podiam estimular, em vez de refrear, sua busca determinada pelo que ele definia como a missão da empresa. Nada mais importava.

Foi por isso que, durante sua última década de vida, construiu tanto de sua vida profissional em torno de sua colaboração e profunda amizade com Jony Ive. A relação entre eles era diferente de qualquer outra parceria criativa que qualquer um dos dois já tivesse experimentado. Não só eram extremamente produtivos, mas pareciam se dar bem mesmo quando discordavam. “As pessoas falavam sobre a montanha-russa que era entrar ou sair das graças de Steve”, refletiu Jony durante uma das duas longas entrevistas que fizemos em 2014. “Fui sortudo por não termos passado por essa experiência. Nosso relacionamento era muito firme, resistiu à doença dele e às enormes transições que a empresa sofreu.”

Eles percorreram um longo caminho juntos desde o dia, em 1997, no qual Steve entrou pela primeira vez no Laboratório de Design da Apple, onde Jony ansiosamente supôs que seu chefe pretendia demiti-lo na hora.

Mas Steve me disse que, de imediato, reconheceu que Jony era alguém que valia a pena manter. Viu de cara que apreciava suas qualidades em termos de gosto, discernimento e ambição. Mesmo assim, Jony permaneceu intimidado durante aquele primeiro ano, com medo de que, se errasse em alguma coisa, tivesse que ir embora. Essa era a reputação de Steve. Embora tivesse gostado de trabalhar com o chefe no primeiríssimo iMac, Jony sempre se sentia desconfortável quando tentava descrever para Jobs algumas de suas decisões de design. Mas uma visita à Pixar o ajudou a perceber que ele e o chefe estavam na mesma página: "Quando visitamos a Pixar com o primeiro modelo do iMac, foi uma revelação, porque eu não o conhecia muito bem, mesmo naquela época. Mas, quando eu o ouvi me apresentar para o pessoal de lá, percebi que ele realmente entendia o que eu estava tentando realizar em um nível emocional. Em algum nível, ele sabia o que eu estava tentando articular."

Durante o discurso, Jony percebeu que Steve possuía um senso ainda mais sofisticado e intuitivo do que o dele próprio do porquê o novo design incomum fazia sentido. Isso foi antes de o produto ser anunciado ou mostrado para qualquer pessoa fora da Apple. "Ele era capaz disso", continua Ive. "Era capaz de refinar e descrever as ideias muito melhor do que qualquer outro. Acho que ele entendeu bem rapidamente que eu tinha uma proficiência específica em termos de bom gosto e de compreensão de estética e forma. Mas um dos meus defeitos é que nem sempre sou articulado como gostaria. Eu consigo sentir as coisas intuitivamente, e ele captava o significado completo do que eu queria dizer. Então, eu não precisava justificar as coisas explicitamente. E aí eu o via articular aquelas ideias de uma forma que, para mim, seria impossível. E isso era o mais surpreendente. Aprendi, melhorei, mas, claro, nunca cheguei aos pés dele."

O relacionamento deles se aprofundou à medida que o metabolismo da Apple se acelerava. Os computadores pessoais sempre foram um trabalho em andamento, muito graças ao efeito ascendente da lei de Moore, que obriga a reprojetá-los constantemente em um esforço para obter mais de componentes cada vez mais eficazes. O iPod só acelerou esse ciclo. Jony e

Steve não conseguiam parar por muito tempo e aproveitar os louros depois de lançar um novo dispositivo. No entanto, para Jony, integrar esses ciclos mais rápidos na rotina da empresa era um desafio extremamente gratificante: “Sempre achei que, ao fim de um projeto, há uma série de coisas que você realizou. Há o objeto, o produto em si, e também há tudo o que você aprendeu. O que você aprendeu é tão tangível quanto o produto, mas muito mais valioso, porque se trata do seu futuro. Você é capaz de ver aonde isso leva e exigir mais de si, sendo tão desmedido naquilo que espera de si e dos outros (e vice-versa) que toda a experiência produz resultados ainda mais fantásticos, não apenas em termos do produto, mas em termos do que você aprendeu.”

Ive acredita que as lições aprendidas em cada ciclo de desenvolvimento de produto alimentavam a inquietude insaciável de Steve. Em todo produto faltava algo, o que significava que a versão seguinte não apenas *podia*, mas *deveria* ser melhor. Pensando no trabalho dessa forma, Steve transformou o desenvolvimento crescente de produtos em uma busca constante e impossível pela perfeição. O que ficava de fora de cada produto servia apenas como base para a versão seguinte, melhorada. Jobs sempre queria olhar adiante, e a conclusão de um dispositivo não passava de mais um convite ao futuro.

Assim como Cook e Laurene, Ive acredita que Steve havia voltado da operação do câncer, em 2004, mais focado do que nunca. “Eu me lembro de caminharmos juntos, ainda bem no início, nós dois em lágrimas, imaginando se ele veria Reed se formar”, conta Ive. “Havia a conversa diária: ‘O que eles disseram? O que os exames mostraram?’” No entanto, Ive acha que não foi o câncer que motivou Steve durante o final incrivelmente produtivo de sua vida. “Acho que é difícil manter um único foco em reação a uma doença que dura muitos, muitos anos. Além da doença, havia outros fatores que o motivavam a se concentrar mais intensamente no trabalho, como vender produtos em um volume muito alto pela primeira vez na história da empresa. Estou falando de vender

dezenas ou centenas de milhões de unidades de um único produto. Foi uma mudança tremenda para a Apple.

"Eu me lembro de uma conversa sobre como definiríamos a métrica para avaliar se de fato havíamos alcançado o sucesso. Concordamos claramente que não seria o preço da ação. Seria o número de computadores que vendemos? Não, porque isso sugeriria que o Windows havia sido mais bem-sucedido. Uma vez mais, tudo recaiu no fato de nos sentirmos realmente orgulhosos do que tínhamos projetado e construído juntos. Tínhamos orgulho disso?

"Com certeza havia um orgulho, no sentido de que os números refletiam que estávamos fazendo um bom trabalho. Mas também acho que, de certo modo, Steve se sentia vingado. Isso é importante. *Não* era uma vingança do tipo: "eu tinha razão", ou "bem que avisei". Era uma vingança que restaurava seu senso de fé na humanidade. Tendo escolha, as pessoas *realmente* percebem as diferenças e valorizam a qualidade mais do que pensamos. Isso significou muito para todos nós porque nos sentíamos conectados com o mundo e a humanidade, e não como se tivéssemos sido marginalizados e fabricássemos apenas produtos de nicho.

"Muitas coisas se sobrepuseram ou se alinharam para fazer acentuar tanto o foco dele", conclui Ive. "Uma delas foi a doença, mas outra foi um impulso sem precedentes para o negócio que nenhum de nós jamais sentira. Para a criatividade e o sucesso dele, aquilo era tão importante quanto a doença, porque o entusiasmo ainda estava vivo."

Na época em que os dois uniram forças para se concentrar no iPhone, Steve já havia se tornado mais próximo de Jony do que de qualquer outra pessoa com quem trabalhara. "Nossa ligação se fortaleceu demais", diz Ive. "Podíamos ser francos e diretos, e não precisávamos articular com todas as palavras por que motivo tal ideia é boa ou aquela outra é valiosa. E também éramos francos o suficiente para dizer: 'Ah, não, que ideia horrível', sem nos preocuparmos demais com os sentimentos do outro."

Não é de surpreender que algumas pessoas da equipe executiva pensassem que Ive exercia uma influência injustificada sobre Steve. Nos

anos após seu falecimento, surgiram cada vez mais histórias não confirmadas de que Jony era quem realmente decidia sobre quem seria demitido ou promovido, como se fosse o Svengali de Steve. A verdade era mais simples: Steve trabalhava implacavelmente com prioridades — em todos os aspectos da vida. Para manter o foco, tomava decisões claras sobre o que importava ou não. A amizade, as discussões e o tempo que passava com Jony importavam, mesmo em detrimento de outros relacionamentos. A relação se revelou tão ampla quanto a ambição de Jobs.

"A principal razão de sermos tão próximos e trabalharmos daquela forma era que a nossa colaboração se baseava em mais do que a visão tradicional de design", diz Ive. "Percebíamos os objetos em nosso ambiente de forma intuitiva, assim como as pessoas e estruturas organizacionais. A beleza pode ser conceitual, pode ser simbólica, pode funcionar como uma confirmação do progresso e do que a humanidade conseguiu alcançar nos últimos cinquenta anos. Nesse sentido, pode representar o progresso ou ser algo tão trivial quanto uma endentação em um parafuso. Foi por isso que nos demos bem, porque pensávamos dessa maneira. Se a minha contribuição se limitasse ao formato das coisas, não teríamos passado tanto tempo juntos. Não faria sentido o CEO de uma empresa desse tamanho passar quase todos os horários do almoço e grande parte da tarde com alguém que se preocupasse apenas com a forma.

"Para falar a verdade, algumas das memórias mais agradáveis, fortes e preciosas são as conversas em nível bem abstrato. Falávamos filosoficamente sobre os aspectos do design de maneiras como não fazíamos com outras pessoas. Eu ficaria constrangido se tivesse que falar em termos tão filosóficos diante de um grupo de engenheiros que são de uma criatividade brilhante, mas, quando você persiste em falar sobre a integridade e o significado do que estão construindo, bem, não é esse o foco deles. Houve vezes em que Steve e eu conversávamos sobre essas coisas, e eu via nos olhos das pessoas que elas estavam pensando: 'Ah, lá vêm eles de novo.'

"Mas, por outro lado, conversávamos também sobre temas bem específicos. Eu dizia: 'Olha. É assim que estamos desenhando este suporte.'

Então eu o observava retirar os óculos, porque ele não conseguia ver nada, e apenas apreciar a beleza de tudo o que estava ali dentro. Mesmo coisas como aqueles parafusos especiais.”

Os parafusos eram os achatados que foram usados dentro do iPhone. Quando finalmente foi lançado em 2007, o iPhone era uma beleza, tinha mais aparência de joia do que de aparelho. Mesmo agora, talvez ele ainda represente a maior manifestação física da extraordinária amizade criativa de Steve e Jony.

O iPhone foi resultado dos esforços de milhares de pessoas, de Tony Fadell e Greg Christie até os operários das fábricas da Foxconn na China. As invenções e os avanços de engenharia necessários para fazê-lo funcionar são inúmeros. Mas ele nunca teria sido imaginado, muito menos executado, sem esses dois espíritos afins — Steve e Jony — trabalhando tão intimamente.

O IPHONE FOI apresentado em 9 de janeiro de 2007, na feira anual MacWorld, que aconteceu no Moscone Center, em São Francisco. Foi um ato de ousadia. O aparelho não estava nem perto de ser lançado. Havia graves deficiências no software e falhas no hardware. Seus componentes individuais foram examinados a fundo, mas o dispositivo mal havia sido testado “sem cuidado”, que é quando a Apple trata seus protótipos da maneira como espera que os consumidores os usem, mudando as funções de telefone para reprodutor de música, então para computador de maneira rápida e indiscriminada.

Steve nunca gostara de “pré-apresentar” um produto (exceto atualizações importantes de sistemas operacionais). Sempre havia a possibilidade que o software, a tela ou qualquer outra coisa apresentasse problemas durante a demonstração, e ele também se preocupava em revelar um segredo cedo demais em um negócio altamente competitivo. Mas ele

tinha três boas razões para abrir uma exceção para o iPhone. A primeira é que, afinal, ele tinha que mostrar *alguma coisa* para a AT&T. A empresa não via nada há anos, nenhum modelo de teste, nenhum protótipo — e no contrato havia uma cláusula que lhe permitia pular fora se a Apple não apresentasse certos marcos importantes de desenvolvimento. Era improvável que isso fosse levado a cabo, mas Steve não queria correr o risco. Em segundo lugar, conforme comentou Lee Clow, ele era P.T. Barnum reencarnado. Ao lançar um produto, adorava o elemento surpresa. Embora a Apple tivesse permanecido com uma atitude impassível sobre assuntos relacionados a telefone por quase três anos, Steve não tinha certeza de que conseguiria preservar o silêncio por mais alguns meses. O iPhone teria que ser testado por funcionários no mundo real, e cedo ou tarde um deles seria visto. Jobs preferia controlar o anúncio. Por fim, a MacWorld de janeiro era de longe a melhor vitrine para Steve; não somente ele era dono da feira, mas sua apresentação desbancaria qualquer coisa vinda da Mostra Internacional de Eletrônica de Consumo (Consumer Electronics Show — CES), em Las Vegas, onde outros fabricantes mostrariam seus produtos. Ele queria roubar as manchetes.

Havia ainda outra razão para fazer o anúncio cedo, no melhor palco possível: Steve e sua equipe sabiam, tinham a intuição de que o iPhone era algo verdadeiramente especial. Estavam ansiosos para mostrá-lo ao mundo. "O iPhone era o ápice de tudo para Steve, e de tudo o que eu tinha aprendido", relembra Eddy Cue. "Foi o único evento ao qual eu levei minha mulher e meus filhos, porque, como eu disse a eles: 'Talvez este seja o acontecimento mais importante que vocês vão presenciar na vida.' Porque dava para sentir. Você simplesmente sabia que seria avassalador."

Apesar das preocupações, o demo funcionou perfeitamente. A interface multitouch pareceu quase mágica quando Steve demonstrou os pequenos toques que o tornavam verdadeiramente atraente. Rolar as listas tinha uma suavidade quase fluida. Um toque duplo na coluna de um site faria com que ela preenchesse a tela. O Google Maps embutido já era mais útil e versátil do que a maioria dos aparelhos de GPS específicos, que haviam

encolhido para o tamanho de bolso pouco tempo antes. Foi uma apresentação maravilhosa de um dispositivo maravilhoso. Só havia um problema, que ficou óbvio para todo mundo, menos para Steve.

PETER LEWIS, CRÍTICO de tecnologia da *Fortune*, conseguira agendar horário para uma das poucas entrevistas curtas e privadas que Steve daria após a palestra daquele dia; então fui com ele. Era a primeira vez que eu encontraria Steve pessoalmente pouco depois de ter tirado licença da revista, em um ano sabático para começar a trabalhar em um projeto de livro que havia se iniciado 18 meses antes. Foi o período mais longo que ficamos sem nos falar desde que eu o conhecera; por isso, estava ansioso pelo encontro. Steve se mostrou visivelmente aliviado pelo desempenho do demo, mas parecia se irritar um pouco quando Pete e eu tentávamos levar a conversa para um assunto específico: por que a Apple não permitia que desenvolvedores de software criassem aplicativos para o iPhone? Afinal, era um dispositivo computacional tão poderoso quanto os primeiros PCs ou Macs, não era? Mencionei que tanto o Google Maps quanto o aplicativo de exibição de vídeos YouTube provavam que era perfeitamente possível "abrir" o iPhone para desenvolvedores de software de fora. "Nós tivemos que ajudá-los a criar esses apps, sabiam?", rebateu Steve. "Então sabíamos o que havia ali dentro." Depois comentou que estava preocupado sobre como aplicativos de fora poderiam ser avaliados ou policiados, como garantia de que não haveria possibilidade de que vírus infectassem os telefones. "Além disso, queremos entender melhor como os aplicativos afetam a rede antes de escancararmos as coisas", acrescentou. "Não queremos criar um monstro." Steve ainda sugeriu que, se os desenvolvedores realmente quisessem criar aplicativos para o dispositivo, poderiam projetar sites que desempenhariam as tarefas de computação em servidores na web, com o telefone agindo apenas como terminal.

Muita gente, da Apple ou não, já havia comentado que não abrir o iPhone para aplicativos externos desde o início tinha sido um erro. John Doerr, sócio-gerente da firma de capital de risco mais importante — a Kleiner Perkins Caufield & Byers —, tinha se tornado um vizinho amigo de Steve, depois que suas filhas se conheceram na Escola Castilleja, em Palo Alto, e começaram a frequentar uma a casa da outra. Doerr nunca negociara diretamente com a Apple, mas conhecia todos os principais executivos da região e tinha ligações com tudo no Vale do Silício. Steve lhe mostrou um iPhone meses antes do lançamento. Doerr imediatamente perguntou a mesma coisa: por que ele não permitia aplicativos de terceiros? "No final da conversa", conta Doerr, "eu disse: 'Olha, discordo de você. E, se algum dia você decidir adicionar aplicativos nele, eu gostaria de formar um fundo para incentivar as pessoas a criá-los. Vejo uma grande oportunidade aqui.' E ele me respondeu: 'Tudo bem, eu ligo se mudarmos de ideia.'"

Quando o iPhone finalmente ficou disponível, em 29 de junho de 2007, o maior problema dos consumidores não foi a falta de aplicativos, mas sim a muito irregular cobertura de rede da AT&T. Para citar um caso conhecido, Mike Slade não conseguia obter sinal em sua casa, em Seattle, em nenhum dos dois telefones que Steve lhe enviara. Quando Slade lhe mandou um e-mail fazendo brincadeiras a respeito disso, ele entrou em contato com o CEO da AT&T. No dia seguinte, um representante da companhia visitou a casa de Slade. Mas não houve solução, e Slade só foi capaz de testar os telefones quando viajou para fora de Seattle.

Pior ainda, a rede da AT&T era mais fraca do que a da Verizon na área da baía de São Francisco. Então, os nerds tecnológicos que haviam adquirido o iPhone logo no primeiro dia viam suas ligações caírem constantemente enquanto trafegavam pela I-280, que liga São Francisco a San Jose. Nas áreas onde a AT&T tinha cobertura de voz esporádica, a conexão de internet era ainda mais problemática.

A Apple e a AT&T venderam cerca de 1,5 milhão de unidades no primeiro trimestre em que o iPhone foi posto à venda, mas provavelmente

poderiam ter vendido muito mais. Entre as mazelas do celular e a ausência de mais aplicativos como os fornecidos pela Apple e pelo Google, o iPhone se mostrou um artigo mais difícil de vender do que muitos imaginaram. As pessoas esperavam algo que daria suporte a jogos, livros de referência, calculadoras sofisticadas, processadores de texto e planilhas financeiras funcionando imediatamente. O telefone que haviam adquirido ainda não fazia nada disso. Jean-Louis Gassée, antigo rival de Steve na Apple que então trabalhava para o segmento de capital de risco, descreveu a situação de forma direta: "Quando foi lançado, o iPhone era deficiente."

Desta vez, Steve concordou ainda mais rápido do que quando a equipe o convencera a priorizar o iTunes em vez de persistir no iMovie. Não fez isso de bom grado — "Ah, droga, providenciem isso e me deixem em paz", foi como Eddy Cue recorda a ordem —, mas fez sem perder tempo. No outono de 2007, Doerr recebeu um telefonema."De repente, Steve disse: 'Acho que precisamos conversar. Venha até Cupertino e me conte sobre aquela ideia do fundo que você mencionou.' Então, pus mãos à obra, juntei às pressas algum material e propus algo que chamamos de iFund. Afirmei que investiríamos 50 milhões de dólares. Scott Forstall, o funcionário da Apple na época responsável pelo sistema operacional do iPhone, estava na reunião. Ele disse: 'Que isso, John, *50* milhões de dólares? É claro que você pode chegar a 100.' Assim, subimos para 100 milhões."

Em novembro, apenas quatro meses depois de lançar o primeiro iPhone, a Apple revelou que disponibilizaria um kit de desenvolvimento de software para quem quisesse desenvolver aplicativos. "Foi quando percebemos que ele, enfim, tinha compreendido a questão", diz Gassée. "De repente, aquele era o único assunto no Vale do Silício e na comunidade de capital de risco. Centenas de garotos se inscreveram, e a corrida começou. Aí, eles anunciaram a App Store. E aí eles lançaram o iPhone 3G [a segunda versão, lançada em julho de 2008, que tinha uma melhor conexão sem fio e um microprocessador mais rápido]. Só então o iPhone ficou pronto de verdade, com todas as suas características básicas,

todos os seus órgãos. Precisava crescer e ganhar corpo, mas estava completo, da mesma forma como uma criança está completa.”

NOS OITO ANOS seguintes àquela MacWorld de janeiro de 2007, a Apple vendeu mais de meio bilhão de iPhones. É o produto eletrônico para o consumidor mais bem-sucedido e rentável que já existiu, levando em conta qualquer parâmetro — unidades vendidas, dólares de lucro gerado, número de operadoras que o vendem, número de aplicativos desenvolvidos. Quando se pensa nisso, quem vende meio bilhão de *qualquer coisa* que custe centenas de dólares? É claro que a Procter & Gamble vende bilhões de cremes dentais, e a Gillette vende bilhões de lâminas. Mas esses produtos não vêm com contratos de serviço de dois anos que podem impelir o preço do celular para quase 1.000 dólares por seu tempo de vida útil.

Quando o iPhone apareceu no verão de 2007, havia outros aparelhos no mercado que se descreviam como smartphones. A Palm vendia o seu Treo havia anos, e uma empresa canadense, Research in Motion, se saía bem com seu BlackBerry. Todos esses modelos tinham teclados pequenos e telas meio quadradas. Todos eram adequados para verificar e-mail, olhar a agenda ou encontrar um contato na agenda. E o negócio deles estava basicamente condenado, embora o BlackBerry ainda fosse durar anos. O iPhone transformou a categoria para sempre. O Google entendeu isso e em dezoito meses desenvolveu o Android, uma cópia descarada e gratuita do software do sistema operacional do iPhone que equipava os telefones de empresas como Samsumg, LG, HTC e mais tarde uma empresa chinesa emergente voltada para a produção de celulares chamada Xiaomi. Uma nova corrida se afigurava, e a Apple estava na dianteira. Os aparelhos com Android acabariam vendendo mais do que os iPhones, mas não foi a história do Macintosh novamente. Pelo menos não ainda.

Marc Andreessen, cofundador do Netscape, que acabou se tornando um investidor de risco muito bem-sucedido do Vale do Silício, chamou a apresentação do iPhone um evento seminal que "inverte a polaridade" daquilo que impulsiona o Vale do Silício. No passado, entidades abastadas como as Forças Armadas e as grandes corporações conduziam a evolução tecnológica. Eram elas as únicas capazes de pagar por máquinas com componentes de vanguarda. Não mais. Agora, são os consumidores como eu e você que indicamos o caminho. "A economia de escala é gigantesca, já que os aparelhos são vendidos em tal volume", diz Andreessen, cuja cabeça raspada parece um projétil, e que fala como uma metralhadora, pulverizando explosões sincopadas e recortadas de análises premonitórias. "Estamos falando de chegarmos a bilhões dessas coisas. Como consequência, a cadeia de suprimentos de smartphones está se tornando a cadeia de suprimentos para toda a indústria da computação. Então os componentes do iPhone [como o Gorilla Glass, da Corning, e especialmente os microprocessadores celulares baseados em um projeto da britânica ARM Holdings] vão assumir o ramo dos computadores. Até o fim da década, mesmo os servidores terão o ARM como base, porque a economia de escala será tão grande que nada mais terá poder de concorrência."

Em outras palavras, Steve simplesmente virou a indústria de computadores de cabeça para baixo. O iPhone marcou o surgimento de uma forma de computação mais íntima do que aquilo que se chamava de computador pessoal. "Minha teoria sobre a reviravolta que a Apple provocou é que o que eles realizaram é relativamente *subestimado*", diz Andreessen. "O Mac, o iPhone e o iPad são supercomputadores Unix embalados em um formato para o consumidor. Basicamente, foi isso que eles fizeram. E é dessa parte que ninguém fala, porque todo mundo está obcecado com o design." Ele se inclina para enfatizar seu argumento. "Aquele iPhone no seu bolso é o equivalente exato de um supercomputador Cray XMP de vinte anos atrás que custava uns 10 milhões de dólares. Tem o mesmo sistema operacional, a mesma velocidade de processamento, a

mesma capacidade de armazenamento de dados, tudo comprimido em um dispositivo de seiscentos dólares. Foi esse o avanço que Steve conseguiu. É isso que esses telefones são de verdade!”

Capítulo 16
Pontos cegos, rancores e cotoveladas

Semanas após o lançamento do segundo iPhone, recebi um telefonema de John Nowland, o engenheiro-chefe do estúdio de gravação de Neil Young em seu rancho perto de La Honda, Califórnia. Havia mais ou menos um ano que John, o agente de Neil, e eu vínhamos conversando sobre a possibilidade de trabalharmos em um perfil para a *Fortune* a respeito das sérias investidas tecnológicas do astro do rock em gravações digitais de alta qualidade e em biocombustíveis para automóveis. Assim como eu, Neil tem deficiência auditiva, então durante a primeira reunião passamos um tempo comparando impressões sobre como é ter problemas de audição para uma pessoa musical.

Nowland me disse que Neil queria mandar para Steve um conjunto de novas edições remasterizadas em vinil de todos os álbuns que ele já gravara. A ideia era um jeito de fazer as pazes e um lembrete da inigualável qualidade do som da música gravada analogicamente ao velho estilo. Com alguma razão, Neil afirmava que a qualidade comprovadamente inferior do som da música digital, introduzida com os CDs, piorara ainda mais com a mudança para arquivos de áudio digitais comprimidos. Cinco anos antes, logo após o iPod chegar ao mercado, Neil reclamara publicamente sobre como o formato da Apple para as músicas na iTunes Music Store comprimia os arquivos a ponto de tornar a qualidade da música insuportavelmente "comprometida", de acordo com suas palavras.

Steve se mostrava bastante sensível quando alguém de destaque criticava a estética de seus produtos. Ele demonstrou grande ressentimento pelo fato de Neil ter "se manifestado publicamente sem antes vir falar

conosco sobre suas preocupações técnicas”. A partir de então, rejeitou todas as tentativas de Neil para selarem paz.

Ainda assim, eu sabia que Steve gostava de ouvir vinis de vez em quando; por isso, concordei em ligar e perguntar se ele gostaria de recebê-los LPs. Steve atendeu no segundo toque, e expliquei por que eu estava ligando. Faláramos sobre as críticas de Neil havia um ano mais ou menos, e pensei que isso poderia amenizar seu rancor.

Sem chance. “Foda-se Neil Young”, retrucou ele. “E fodam-se os discos dele. Pode ficar com eles.” Fim de papo.

Sim, Steve Jobs crescera e mudara muito ao longo da vida. Se a evolução pessoal é o longo processo de reforçar nossas qualidades e aprender a moderar nossas fraquezas, pode-se dizer que ele foi brilhantemente bem-sucedido no primeiro, mas nem sempre se saiu tão bem no segundo caso. Ele tinha pontos cegos, comportamentos desagradáveis e tendência a ceder a impulsos emocionais que persistiram por toda a vida. Com frequência, essas características são citadas para comprovar que ele era um “idiota”, um “babaca” ou, talvez, simplesmente um “binário”, esse estranho adjetivo muitas vezes usado para transmitir a sensação de que ele foi meio gênio, meio babaca, do nascimento até a morte. Essas descrições não são úteis, interessantes ou esclarecedoras. Esclarecedor mesmo é analisar de que forma Steve não conseguiu moderar alguns de seus pontos fracos e traços antissociais de modo eficaz e considerar como, quando e por que algumas dessas características continuaram se manifestando mesmo durante os anos em que sua liderança foi mais eficaz.

DURANTE A ÚLTIMA década de vida de Steve, de tempos em tempos a questão de seu caráter vinha à tona. Com todo o seu inebriante sucesso na Apple desde a virada do século, parecia incongruente que certos comportamentos

problemáticos teimassem em persistir. Aquilo não combinava com a imagem da Apple de uma empresa voltada para a criatividade, para o potencial, para o bem que a humanidade recebe quando pessoas imaginativas usam ferramentas tecnológicas engenhosas para ampliar o próprio potencial.

A reputação de ser uma empresa legal e criativa não era apenas por aparência, mesmo que a companhia trabalhasse pesado e com maestria para propagar essa imagem, por meio das brilhantes campanhas publicitárias de Lee Clow, dos designs minimalistas de Jony Ive e das rigorosas apresentações de produtos de Steve, nas quais reprodutores de música e celulares eram associados a palavras como "mágico" e "fenomenal". A reputação era merecida e obtida com esforço, especialmente após o iPhone ter se tornado o dispositivo eletrônico de consumo mais popular de todos os tempos. A Apple se tornara maior e mais influente do que a Sony jamais fora. Mas por vezes as atitudes de Steve prejudicavam a visão. Como essa fachada polida, limpa e austera se encaixa, por exemplo, com o momento, em 2008, em que ele chamou Joe Nocera — o colunista do *The New York Times* que escrevera seu perfil para a *Esquire* — de "um balde de merda que entende quase tudo errado"? Como aquela empresa com o brilho angelical de marketing é capaz de fabricar seus dispositivos nas instalações da Foxconn, empresa cujas penosa labuta e árduas condições de trabalho resultaram em mais de uma dúzia de suicídios entre operários da linha de montagem? E quanto às ações de incentivo para que as editoras mudassem em massa para o modelo de agência que a Apple privilegiava, no qual as editoras definiam (e aumentavam) os preços dos e-books em um esforço coletivo para pressionar a Amazon a elevar os preços que praticava? Qual a justificativa para o acordo mútuo por debaixo dos panos com outras potências do Vale do Silício para não contratarem engenheiros talentosos umas das outras? E quão "bom e fofinho" pode ser um empreendimento ou seu CEO que culpa ex-executivos de alto escalão quando a SEC discorda da forma como a empresa distribuiu opções de ações no valor de centenas de milhões de dólares?

Em alguns desses casos, talvez a percepção das transgressões morais tenha sido um pouco exagerada, ou talvez nem todas as circunstâncias tenham sido levadas em consideração. Mas Steve exacerbara muitas situações controversas com um comportamento que variava entre o rude, o despreocupado e o arrogante. Mesmo entre quem o conhecia bem o bastante para perceber um amadurecimento significativo de sua personalidade ao longo dos anos, seu pendor para o comportamento antissocial era óbvio e muito debatido. Ninguém com quem conversei tem uma teoria consistente que explique o poder de permanência daquele comportamento infantil, nem mesmo Laurene. Mas é possível compreender as diferentes partes de sua personalidade bem o suficiente para ir mais fundo do que simplesmente caracterizá-lo como inteiramente bom, mau ou bipolar.

Então, quando Steve cuspiu seus palavrões sobre Neil Young, eu apenas ri. Não fiquei surpreso. Ele era capaz de guardar rancor por décadas. Mesmo depois de ter conseguido o que queria da Disney, Eisner continuou sendo um palavrão para ele. O "pecado" que Gassée cometera ao contar a Sculley que Jobs pretendia derrubá-lo como CEO ocorrera em 1985; um quarto de século depois, ele ainda rosnava ao ouvir o nome do francês.

Seus rancores podiam se estender até as empresas que ele acreditava terem procedido mal com a Apple. Sua apaixonada antipatia pela Adobe, por exemplo, se baseava em parte no fato de seu fundador, John Warnock, ter decidido também fornecer o software de sua empresa para o Windows na época em que a Apple estava afundando. Era uma decisão perfeitamente racional naquele momento, quando os Macs representavam menos de 5% do mercado de computadores pessoais. Mas Steve viu aquilo como uma traição.

Então, quando ele próprio voltou ao topo do mundo, deu o troco na Adobe, recusando que o iPhone desse suporte para o Flash, o software para visualização de vídeos e outros conteúdos interativos ou animados mais utilizado da internet. A Adobe fizera um bom trabalho com o Flash, o que facilitava o trabalho dos desenvolvedores. Mas tinha falhas de segurança e

podia parar de funcionar inesperadamente. A Adobe não fora tão cuidadosa na correção desses problemas quanto Steve gostaria. O iPhone era uma novíssima plataforma de computação em rede, e a última coisa que ele queria era deixá-lo vulnerável a hackers ou problemas de segurança, especialmente em seus primórdios. Assim, deixou esse programa de fora, e, mais tarde, também no iPad. O Flash era um software tão popular que a Apple foi inundada de queixas. Mas Steve se manteve inflexível e, em 2010, publicou uma longa declaração com seis razões para não ter dado suporte ao Flash. O raciocínio era lógico, mas as palavras tinham gosto de vingança. O poder da Apple era tão grande que a Adobe pagou o preço pela suposta traição. O Flash sobrevive, mas a Adobe começou a concentrar mais energia e investimentos em outras tecnologias de streaming de mídia.

Nos últimos anos de vida, o maior rancor de Steve foi direcionado ao Google. Havia muitas razões para ele se sentir pessoalmente traído quando a empresa lançou em 2008 o Android, sistema operacional móvel que imitava muitas das características do iOS da Apple. O que realmente o irritou foi que Eric Schmidt, CEO e presidente do Google, fora membro do conselho da Apple e era seu amigo de longa data. Agora, a empresa estava lançando um concorrente direto e eficiente do produto no qual a Apple vinha trabalhando intensamente durante os anos em que Schmidt fora membro do conselho.

Para Steve, foi ainda mais difícil aceitar o fato de o Google disponibilizar o Android de graça para os fabricantes de celulares, garantindo que os dispositivos mais baratos feitos pela Samsung, pela HTC, pela LG e por outras empresas pudessem minar a Apple no novo mercado que ela criara. Steve ficou absolutamente furioso com isso. O Google estava arrancando uma página do primeiro capítulo do manual da Microsoft para dominar o mundo. Evidentemente, acreditava Steve, a intenção do Google ao oferecer um sistema operacional gratuito era propagar um padrão em todos os celulares e dispositivos móveis, nada menos do que uma repetição do que Gates fizera com o Macintosh da Apple ao lançar o Windows duas décadas antes.

Determinado a não deixar que aquilo se repetisse, ele não se contentou em contar com grandes produtos. Em 2011, poucos meses antes de sua morte, a Apple lançou uma torrente de processos judiciais pedindo indenizações da Samsung, a maior fabricante de celulares e tablets baseados em Android, e chegou a pedir uma liminar para impedir a fabricante coreana de vender seus telefones nos Estados Unidos. Steve não processou o Google diretamente, uma vez que a empresa não estava usufruindo muito do benefício financeiro direto do Android, que era gratuito. Mas podia perseguir os fabricantes de dispositivos. (A Apple também processou a HTC e a Motorola Mobility, fabricante de celulares que o Google comprou em 2012.) Ele acusou as empresas de copiar muitas das principais características da interface de usuário do iOS, lançando uma enxurrada de processos que só se resolveram em 2014. A Apple conquistou uma importante vitória nos tribunais dos Estados Unidos, mas ainda não recebeu um tostão da Samsung. Em 2014, as partes concordaram em retirar todas as ações judiciais relacionadas ao Android fora dos Estados Unidos. Pareceu um reconhecimento de que o litígio se tornara uma pedra no sapato para todos os envolvidos. A raiva de Steve contra o Google custara à empresa, por baixo, 60 milhões de dólares em honorários de advogados. Tendo na intensa concentração uma enorme vantagem competitiva, ele gerara um imenso esforço legal que, no longo prazo, talvez se revele não ter passado de uma distração.

PARA STEVE, TUDO o que dizia respeito a trabalho era pessoal. Ao longo dos anos, ele aprendeu a confiar nessa paixão, e isso o levou a saltos intuitivos que impulsionaram toda a indústria. Mas essa paixão tinha um lado ruim.

Em primeiro lugar, o fato de se identificar com o trabalho de forma tão pessoal fazia com que ele, um homem tão propenso a grandes ataques verbais, fosse surpreendentemente sensível a críticas. Como a maioria das

grandes figuras públicas, ele se habituara às censuras invejosas de terceiros. Mas sentia que, de vez em quando, merecia um tapinha nas costas por suas contribuições para a vida moderna. Por vezes, após alguma matéria mais dura para a *Fortune* na qual eu o criticava pessoalmente, ele me mandava um e-mail ou me ligava para dizer: "Você me magoou." Eu meio que esperava que ele ficasse perplexo após ler algumas daquelas matérias. Mas pessoalmente magoado? Contudo, não era sempre que ele levava as críticas para esse lado. Quando escrevi uma coluna sugerindo sarcasticamente que a primeira versão do Apple TV seria um ótimo calço de porta e me perguntando se poderia servir como bandeja de sushi modernista, me escreveu assim que a leu, dizendo: "Não consigo discordar de nada nesta matéria." Ele foi o único CEO a reagir tão pessoalmente à minha cobertura — com a possível exceção de Gil Amelio.

Steve aplicou uma versão vulnerável e dolorosamente franca de sua personalidade em seus relacionamentos no trabalho. Isso o ajudou a inspirar um tipo de lealdade única, capaz de unir as grandes equipes que geriam a Apple com ele. Mas sua persona também apresentava um desafio quando ele precisava mudar a equipe, como fez algumas vezes em sua última década. Ele não aceitava preguiça, arrogância ou ambição exagerada de membros de seu grupo principal. Com frequência, jogava uns contra os outros para ver quais ideias ou qual inteligência prevaleceria. Todos tinham que estar em sua melhor forma, contribuindo com solidez e totalmente engajados; caso contrário, com sutileza, ele começaria a deixá-los de lado. Seus relacionamentos com Avie Tevanian, Jon Rubinstein, Fred Anderson e Tony Fadell, entre outros, demonstraram como, de uma hora para outra, Steve era capaz de revogar o status especial de *insider* que lhe cabia conceder.

Anderson foi o primeiro a deixar a equipe executiva. Era dez anos mais velho do que Steve e tinha idade para ser pai de alguns dos recém-chegados. Tivera uma grande carreira como diretor financeiro e era amplamente reconhecido na empresa como o homem que mantivera a Apple viva tempo o suficiente para trazer Steve de volta. Ele operara como

um dos membros mais autônomos da equipe executiva, já que Steve não era perito em sua área. Havia um significado simbólico no fato de seu escritório ficar a poucas portas do escritório de Steve. Se o CEO quisesse fazer uma grande mudança no orçamento, bastava ir até Fred e pedir que ele o ajudasse a arranjar o dinheiro. “Steve e eu nos respeitávamos como parceiros de negócios. Aquilo era verdadeiro”, lembra-se Anderson. “Então, se ele quer 5 ou 10 milhões de dólares a mais para uma grande ideia ou programa de marketing, não lançava mão do dinheiro por conta própria: atravessava o corredor para me ver e usava seu poder de persuasão. ‘Fred, vamos lá, você não consegue dar um jeito?’ Era assim que trabalhávamos, entende?”

Fred ficara mais tempo do que pretendia, apesar de se sentir um pouco cansado. Na verdade, achava estar pronto para se aposentar por volta de 2001. Naquele ano, a Dell Computer o contatou. Steve respondeu convencendo o conselho a conceder especialmente uma opção de 1 milhão de ações para Fred, apenas para que ele visse o quanto era valorizado. Também solicitou que fossem concedidas opções da mesma substância para Avie, Ruby e Tim Cook, e quantidades menores para outros membros da equipe executiva. Esse gesto causaria problemas para Steve — e Anderson — no futuro, mas no momento foi bem-vindo e enriquecedor. Anderson ficou mais três anos, apesar de Steve não deixá-lo participar do conselho de nenhuma outra empresa. “Ele gostava de controlar. Gostava de ter você sob a esfera de influência dele”, afirma Anderson. Jobs acabou permitindo que Fred integrasse o conselho da 3Com e do eBay. Quando Fred enfim se aposentou, Steve lhe pediu para integrar o conselho da Apple.

Em junho de 2004, quando a aposentadoria de Fred foi anunciada, Ed Woolard, ex-presidente da Apple, lhe enviou um bilhete de agradecimento por, entre muitas outras coisas, ter atuado como “Controlador-Chefe das Birras de Steve”. Na última reunião Top 100 do conselho da Apple em que Anderson participou como funcionário, Steve começou a chorar durante um vídeo exibido em homenagem ao amigo. Em uma festa de despedida no Café Macs, o bar interno da empresa, Jobs mencionou em seu discurso

o afeto que todos sentiam por Fred, que ainda mantém duas lembranças de sua aposentadoria no escritório da empresa de capital de risco Elevation Partners: uma placa de Steve chamando-o de "O Maior Diretor Financeiro do Mundo" e uma caricatura encomendada e assinada por todos os seus colegas de trabalho mais próximos, incluindo Steve.

Jon Rubinstein e Avie Tevanian foram os membros seguintes da equipe da "Save Apple" [Salve a Apple] a ir embora. Ruby e Avie formavam uma espécie de dupla dinâmica que cuidava dos assuntos de hardware e software de todos dispositivos da Apple. "Na Apple há tanto DNA da equipe do *turnaround* quanto há de Steve, e é possível ver isso ainda hoje", afirma Ruby. Eles estiveram envolvidos em todas as decisões importantes da Apple desde 1997. E, antes de irem embora, ajudaram a começar uma mudança que vinham discutindo com Steve e Tim Cook havia anos: trocar os microprocessadores PowerPC de todos os computadores da Apple por outro fabricado pela Intel.

Os principais compradores do chip PowerPC eram a IBM e a Apple, uma base de clientes bem modesta, quando comparada ao enorme mercado da Intel para PCs e servidores Windows — milhões de unidades do PowerPC contra *centenas* e *centenas* de milhões da Intel. A Motorola não conseguia igualar as proezas industriais da Intel, que reinvestiu a maior parte do lucro da venda de todos esses processadores na construção de instalações de última geração (as chamadas "fabs") — que chegavam a custar mais de 1 bilhão de dólares cada. A verdade era que a mudança para a Intel apresentava irresistíveis vantagens de preço e desempenho, especialmente depois de Steve negociar outro acordo muito favorável, desta vez com o CEO da Intel, Paul Otellini.

Toda a equipe executiva da Apple antecipou que a mudança seria difícil. Em primeiro lugar, enfureceria alguns clientes, porque os usuários que quisessem softwares melhores e mais recentes acabariam precisando substituir seus antigos iMacs, PowerMacs, MacBooks e PowerBooks. Em segundo, Avie e sua equipe tinham que se certificar de que não haveria falhas de software, para que os compradores dos novos Macs com

processador Intel pudessem usar os softwares para OS X que compraram para suas máquinas mais antigas. Apesar de tudo, a mudança foi muito mais suave do que todos esperavam. Como haviam adaptado o sistema operacional da NeXT para rodar em sistemas baseados em Intel muitos anos antes, os membros da equipe de Avie estavam bem familiarizados com os pontos fortes e as idiossincrasias dos microprocessadores da Intel. As primeiras máquinas da Apple mudaram em fevereiro de 2006. O restante fez a transição no meio do ano. A operação foi realizada sem falhas visíveis.

Este era o tipo de excelência tecnológica que Avie e Ruby tinham ajudado a garantir durante todo o tempo na Apple. Contudo, nenhum dos dois via uma carreira interessante à frente, ainda mais com o iPod e outros dispositivos móveis se tornando os agentes do crescimento da empresa. Acima de tudo, Steve via Avie e Ruby como pessoal de computador dos "velhos tempos". Tony Fadell e Scott Forstall foram os primeiros membros da geração pós-PC, e pareciam destinados a se tornar os líderes-chave dos esforços de hardware e software para o iPhone. A situação estava mudando para Avie e Ruby, tal como acontecera com Fred.

"Steve mantinha as pessoas em uma caixa", diz Avie. Tevanian conversara diversas vezes com seu chefe sobre a sua vontade de fazer algo novo, e, em 2003, Steve lhe designou o papel de "chefe de tecnologia de software". Sem dúvida, era uma promoção, mas que acabou se revelando um trabalho sem muito destaque. Tevanian se viu com pouca responsabilidade concreta. Sentia-se fora do circuito e percebeu que sua nova função não daria certo. "Trabalhar para Steve como uma pseudoequipe de um homem só não funcionava porque ele já tinha todas as respostas. Ele não gostava quando eu dava uma opinião durante uma reunião em que ele estivesse analisando um produto. Simplesmente não gostava. E começou a não gostar do fato de eu ter um cargo sênior como aquele sem a responsabilidade diária de produzir algo."

Tim Cook, atual CEO da Apple, afirma que se preocupava com a saída de Tevanian e, em 2004, pediu a Steve que descobrisse um novo desafio para manter o brilhante engenheiro de software na Apple: "Steve olhou

para mim e disse: ‘Concordo que ele é muito inteligente. Mas decidiu que não quer trabalhar. Em toda a minha vida, nunca fui capaz de convencer uma pessoa a trabalhar pesado caso ela não quisesse.’” Certa vez, pouco depois de saber que Tevanian começara a jogar golfe, afirmou para Cook que havia algo de muito errado. “Golfe?!”, trovejou, incrédulo. “Quem tem tempo para jogar golfe?”

Nesse meio-tempo, Rubinstein percebeu que também estava recebendo cada vez menos atenção depois que Steve voltou da operação de câncer em 2004: “No início da Apple, era um prazer, porque estávamos realmente juntos naquilo. Quer dizer, eram de fato uma equipe, parceiros. Mas, assim que a Apple começou a se tornar uma empresa realmente bem-sucedida, Steve mudou para outro nível e começou a se afastar de nós. Tudo começou a dizer respeito a ele, e não ao resto da equipe. Com o tempo isso mudou, e começamos a trabalhar cada vez mais *para* Steve em vez de *com* ele.”

Ruby se via como candidato ao cargo de CEO e invejava o crescente papel de Cook. Também começara a entrar em conflito com Ive, que costumava se reportar a ele, e passara a se reportar diretamente a Jobs. Além disso, não suportava Tony Fadell, o engenheiro-chefe do iPod. Ruby e Fadell guardaram rancor um do outro por anos, muito tempo depois de terem deixado a Apple, cada um reivindicando a responsabilidade pelo sucesso do iPod e subestimando a contribuição do outro. (Alguns passaram a chamar Fadell de “Tony Baloney”, ou seja, “bobagem”, “conversa fiada”.)

Por fim, aquilo ficou insuportável. Certo dia, Ruby foi ao escritório de Steve e disse que estava cansado, que estava pronto para pedir demissão e construir sua casa dos sonhos no México. Ele saiu em 14 de março de 2006, semanas antes da partida de Avie. “Foi uma grande experiência”, diz Ruby. “Eu não trocaria por nada. Foi maravilhoso em muitos aspectos. Quer dizer, aquilo mudou a minha vida de diversas maneiras, e aprendi muito com Steve. Ele podia ser um grande babaca, não há dúvida quanto a isso, mas penso nele com carinho. Penso mesmo.”

Steve se considerava amigo dos dois. Mas seu envolvimento pessoal tornou essas saídas particularmente dolorosas. Todo executivo que se preze deve enfrentar esse problema, mas aquilo era difícil em especial para ele. Embora tenha mudado ao longo dos anos, ainda não agia com muita naturalidade quando discutia opções de carreira com seus colegas mais próximos. Por isso, as coisas terminaram mal tanto com Avie quanto com Ruby. O relacionamento de Steve com Avie, que organizara sua despedida de solteiro em 1991, simplesmente se esgotou. Por outro lado, sua relação com Ruby terminou com um estrondo.

Ruby construiu a casa de seus sonhos depois de sair da Apple, mas ainda tinha suas ambições. No fim de 2007, foi contratado pela Palm Computing, que permanecia importante no mercado de portáteis e enviou para Steve um e-mail para avisar que estava indo para a Palm. De acordo com ele, Steve telefonou uns quatro segundos depois e começou a dizer coisas que o deixaram pasmo. “Ele não conseguia entender”, lembra-se Rubinstein. “Ele me disse: ‘Você tem muito dinheiro, por que está indo para a Palm?’ E eu respondi: ‘Steve, do que você está falando? Quer dizer, você tem infinitamente mais dinheiro do que eu e está me perguntando isso? Você está de brincadeira?’”

Para Steve, a mudança de Ruby se assemelhava à traição. Ao aceitar outro trabalho em um notório concorrente da Apple, Ruby “falhara no teste de fidelidade”, para citar as palavras de Susan Barnes.

Ruby tentou argumentar, chegando a sugerir que a Apple e a Palm “não necessariamente precisavam competir”. Isso não era realista, é claro, dada a evidente competição entre os dispositivos portáteis da Palm e o iPhone. Na verdade, talvez tenha sido apenas uma visão inocente. No fim, isso não importou. A Palm fracassou, incapaz de competir com o iPhone, fosse por conta própria, fosse como divisão da Hewlett-Packard, que comprou a empresa e a fechou logo em seguida. Ruby e Steve nunca mais se falaram.

Steve *fizera* um esforço para manter Ruby e Avie a bordo. Mas a inocuidade de seus novos postos indicava como ele estava em dúvida sobre a permanência deles. Em um aspecto crítico, ele não mudara muito.

Colocava as necessidades da empresa à frente de qualquer relação de trabalho. Tornou-se ainda mais pragmático quanto a isso em seus últimos anos. Sua avaliação da equipe — medida pelos mesmos altos padrões que aplicava a si — era lúcida e brilhante em importantes aspectos. Perder funcionários, colegas e amigos era pessoalmente difícil, tanto para Steve quanto para todos os outros envolvidos nas transições. Mas ele sempre acreditou que, chegada a hora de uma mudança de pessoal, a empresa deveria seguir em frente o quanto antes. Logo as circunstâncias mudavam, e ficava claro que era possível se sair bem sem os velhos heróis.

Nessas transições, falhou nas consequências. Não lutar para manter Ruby, alguém com quem ele trabalhara por dezesseis anos, foi típico dele. Quando os outros não conseguiam equiparar seu nível de esforço e intensidade, quando se tornavam menos importantes para seus planos para a Apple, ou quando deixavam a empresa, ele perdia o interesse. Ele se preocupava mais com o poder de compra potencial de seus clientes do que em apoiar veteranos que iam embora e cujas contribuições considerava cada vez mais escassas. Avie e Ruby não deviam esperar nada diferente. Ele tratara o cofundador da Apple, Woz, da mesma forma, e outros ao longo do caminho foram dispensados de modo semelhante. Era impiedoso ao listar suas prioridades: quando Avie e Ruby deixaram de integrar aquele grupo de pessoas capazes de fornecer o que ele acreditava que a Apple necessitava, seguiu em frente.

DOIS MESES DEPOIS de Avie e Ruby se aposentarem, a Apple fez um anúncio aparentemente inócuo no qual, em poucas palavras, anunciava que Nancy Heinen, a conselheira-geral da empresa e uma das duas únicas mulheres na equipe executiva de Steve, discretamente renunciara. Ela tinha apenas 48 anos no momento de sua "aposentadoria", mas a notícia quase não causou impacto. Um mês depois, entretanto, o enredo se complicou quando, em

outro comunicado à imprensa, a empresa informou ter iniciado uma “investigação interna”, a mando da SEC, sobre aparentes “irregularidades” na concessão de opções de ações feitas para a gerência sênior entre 1997 e 2001. Quase um ano depois, em 24 de abril de 2007, Heinen seria formalmente acusada pela SEC de ser cúmplice na administração indevida ao “datar retroativamente” duas concessões de ações em 2001: uma de 7,5 milhões para Jobs, e outra — aquela que o próprio Jobs iniciara após Fred Anderson ter sido recrutado pela Dell — de 4,8 milhões de opções para outros membros da equipe executiva. Ao datar retroativamente as opções, ela dera a Steve e à sua equipe melhores preços de exercício. Isso por si só não era ilegal. O que ultrapassou o limite foi a forma como os registros contábeis das opções foram adulterados, supostamente sob a direção de Heinen, de forma que o relatório de lucros da Apple parecia um pouco melhor do que era na época. Por fim, ela se entendeu com a SEC sem admitir qualquer irregularidade, depois de pagar uma multa de 200 mil dólares e devolver 1,575 milhão dólares de lucros das opções que recebeu das concessões em questão.

Anderson era o diretor financeiro no momento da alegada datação retroativa, e a SEC revelou um e-mail no qual ele aprovava às pressas a sugestão apresentada por Heinen de estabelecer uma data de exercício específica para datar as opções retroativamente. Ele também foi envolvido pela SEC por supostamente não ter prestado a devida atenção às concessões, e saldou as acusações da mesma forma, após pagar 3,65 milhões de dólares de lucros deduzidos.

Diversos fatores atenuantes complicam a história da datação retroativa. Wilson Sonsini Goodrich, conselheiro externo da Apple com sede em Palo Alto, dissera a Heinen que a datação retroativa provavelmente era legal, mesmo conselho que deu a várias outras empresas de tecnologia que acabaram perseguidas pela SEC, incluindo a Pixar. Steve autorizara a datação retroativa, embora com a suposição de que era legal. E não se ajudou em nada durante o depoimento à SEC. Justificando a concessão de 7,5 milhões de opções que lhe fora concedida, soou autopiedoso: “Não era

tanto pelo dinheiro. Todo mundo gosta de ser reconhecido por seus pares." Explicou que esperava uma oferta com novas opções por parte do conselho, dados seu sucesso e o fato de que uma concessão anterior estava com valor de mercado abaixo de seu valor de compra. "Eu teria me sentido melhor", afirmou ele aos investigadores.

E por falar em falta de noção... Mesmo levando em conta o fato de ele não estar se sentindo bem no dia do depoimento, e de que nunca imaginou que este viria a público, suas palavras refletem com precisão, embora sem intenção, certa insensibilidade de sua parte em relação à difícil situação de Anderson e Heinen. Anderson renunciara ao conselho da Apple uns seis meses antes da decisão da SEC, quando ficou claro que a investigação interna da empresa culparia a eles pelos problemas. Enquanto isso, o próprio Jobs era poupado pela SEC. "Fiquei magoado, porque tento levar uma vida honesta", diz Anderson. "Para mim, as coisas mais importantes são meus valores e meu comportamento. E todo mundo que me conhece, na Apple ou em qualquer outro lugar, vai dizer que tenho padrões éticos incrivelmente altos e que nunca, jamais, fiz nada de errado de forma intencional. Quer dizer, até com as pessoas. *Sempre* tratei todos com respeito e protegi um monte de gente das idiossincrasias de Steve."

Anderson merecia mais consideração do que recebeu de Jobs e da Apple. (Heinen não falou em público sobre sua saída.) Contudo, quando o escândalo da datação retroativa veio a público, ele não era mais diretor financeiro, o que o tornou menos importante para Steve do que já havia sido. Ele podia ser extremamente prestativo com amigos e colegas em momentos de necessidade, ainda mais quando eles ou suas famílias precisavam de tratamento médico. Também podia ser frio e insensível com os colegas de trabalho quando seus problemas pessoais obstruíam o que ele via como a missão da empresa ou os distraía, impedindo que dedicassem total atenção à Apple. Com um pouco mais de empatia e carinho por aqueles que não eram fundamentais à sua causa, poderia ter se poupado, e à Apple, de muitas dores de cabeça desnecessárias.

ATÉ O FIM DE SEUS DIAS na empresa, Steve a administraria misturando veteranos e novatos. Cook e Ive já o acompanhavam havia anos, assim como a chefe de comunicações, Katie Cotton, e Phil Schiller, o bem-humorado chefe de marketing. Aos poucos, Sina Tamaddon e Eddy Cue se tornaram parte do núcleo, e Steve promoveu Fadell para chefiar a parte de hardware do projeto iPhone, e Forstall, outro gênio vindo da NeXT, para lidar com o software. Forstall e Fadell poderiam ter se tornado os novos "Avie e Ruby", se desde o início não tivessem visto um ao outro como rivais. Eles se enfrentariam e se prejudicariam ainda mais do que Fadell fizera com Ive e Ruby. Steve se viu arbitrando disputas que começavam a ameaçar a tão alardeada sinergia que sempre fora o "molho secreto" da Apple — a mistura de hardware inteligente e software engenhoso em um único e mágico dispositivo digital. Na verdade, Fadell era tão explosivo que deixaria a empresa em 2009 para abrir uma nova empresa, chamada Nest Labs, que produz um termostato e um detector de fumaça que funcionam com a rede wi-fi doméstica, e não é lembrado com carinho pelo conselho da companhia. Quando certos maiorais da Apple se referem a ele agora, debocham do criador "daquele pequeno termostato". Claro que a definição de *pequeno* é relativa. Em 2014, o Google pagou 3,2 bilhões de dólares para adquirir a Nest Labs de Fadell.

Em seus últimos anos de vida, duas controvérsias evitáveis distraíram Jobs do que ele realmente queria fazer: trabalhar com este grupo em grandes novos produtos. Mesmo após a sua morte, ambas contribuíram para fazer a Apple e Steve parecerem arrogantes, cabeças-duras e acima da lei. A partir de meados da década de 2000, Steve era o líder informal de um grupo de CEOs do Vale do Silício que haviam concordado em não roubar funcionários de alto nível uns dos outros. Em 2010, o Departamento de Justiça prestou uma queixa contra a Apple, a Adobe, o Google, a Intel, a Intuit e a Pixar, alegando que as empresas haviam feito uma série de acordos, registrados formal e informalmente, para não contratar

funcionários umas das outras. Seguiu-se uma ação judicial coletiva em 2011, movida por um engenheiro da Lucasfilm em nome de 64 mil funcionários dessas e outras empresas no Vale do Silício. (A ação incluía a Lucasfilm, que, assim como a Pixar, agora é propriedade da Disney.) Os autores da ação alegaram que o esquema anticompetitivo custou aos trabalhadores bilhões de dólares em ganhos salariais não realizados dos quais poderiam ter desfrutado caso sua mobilidade profissional não fosse restringida.

E-mails citados durante a investigação mostram o claro envolvimento de Steve. Também revelaram seu prazer mordaz com o fato de um recrutador do Google ter sido demitido por ter procurado um funcionário da Apple após Steve ter se queixado com Eric Schmidt, então CEO da gigantesca empresa de mecanismo de busca. Quando soube da demissão, sua resposta por e-mail foi o ícone de um rosto sorridente. Ele não foi o único CEO a ser pego com e-mails comprometedores, mas foi o único que demonstrou pouco-caso pelo impacto pessoal causado por esse conluio. Ao que parecia, outros altos executivos tinham como principal motivação o desejo de não irritá-lo, que se tornara o mais poderoso empregador no ramo da tecnologia.

Tim Cook não vê nada de escandaloso no pensamento de Steve — embora desde então tenha tentado liquidar a ação judicial oferecendo-se para pagar centenas de milhões de dólares para os participantes da ação coletiva. "Eu sei onde estava a cabeça dele", diz Tim. "Ele não pretendia segurar os salários. Isso nunca foi discutido. O objetivo dele era simples. Quando estávamos trabalhando juntos em alguma coisa, como foi o caso da Intel, no qual jogamos tudo na mesa e dissemos: 'Vamos converter o Mac para o processador da Intel', bem, quando fazíamos isso não queríamos que eles roubassem os nossos funcionários com quem estavam se reunindo, e eles não queriam que roubássemos os deles. Não é lógico querer evitar isso? Que isso seja algo aceitável? Tenho certeza de que ele acreditava que fazer isso era algo ruim, e também tenho certeza de que não estava pensando em economizar. Ele era apenas muito cioso de seus

funcionários.” Até aí, é um argumento racional. Todo CEO quer manter os melhores funcionários em sua empresa. Mas isso ignora o simples fato de que fazer um acordo dessa natureza com outras empresas, de forma explícita ou não, é ilegal de acordo com o governo dos Estados Unidos e a maioria dos advogados antitruste. Aparentemente, Steve não se deu o trabalho de conhecer as regras.

A mesma atitude atingiu a Apple em outro caso, no qual o governo alegou que a empresa teria conspirado com editoras para elevar o preço dos e-books. Durante a época em que Steve vinha se preparando para o lançamento do iPad, ele tinha certeza de que a leitura de livros no dispositivo seria vista como uma característica atraente, que ele esperava que traria lucros para a Apple e roubaria clientes da Amazon. Ele e Eddy Cue encorajaram fortemente as editoras a adotar o modelo de agência que a Apple usou em seu aplicativo e nas lojas iTunes — as editoras podiam fixar o preço de seus e-books desde que a Apple ficasse com 30% das vendas. Além disso, elas não permitiriam que seus títulos fossem vendidos a preços mais baixos em outros lugares. Nesse cenário, os preços dos e-books teriam subido de maneira uniforme a partir do baixo preço de 9,99 dólares que a Amazon frequentemente cobrava pelos lançamentos. Os editores teriam lucros menores, mas seriam capazes de estabelecer preços mais elevados e evitariam que a Amazon forçasse para baixo os preços dos livros. Também nesse caso os e-mails de Steve não ajudaram a Apple. Seu tom agressivo comprova que ele estava plenamente consciente do impacto que causaria ao fazer com que todos os editores estivessem no mesmo barco. Escrevendo para James Murdoch, filho do CEO da News Corp, Rupert Murdoch, disse acreditar que a melhor opção da News Corp seria “jogar com a Apple e ver se assim podemos criar um mercado dominante de e-books a 12,99 e 14,99 dólares”.

Talvez Steve realmente não visse nada de errado na tentativa de criar solidariedade entre os editores, porque fizera a mesma coisa com os executivos de gravadoras ao criar a iTunes Music Store. Na época, ninguém o acusou de conluio, apesar de ele ter insistido em estabelecer um preço de

99 centavos por faixa. Também é possível que um conjunto de salvaguardas corporativas — melhor assessoria jurídica, melhor atendimento às normas e assim por diante — teria mantido a Apple na legalidade tanto no caso dos e-books quanto no do conluio trabalhista. Mas Jobs tornara a Apple uma ferramenta para transformar o que se desenrolava em sua imaginação em produtos reais, não uma organização que se protegia conservadoramente contra as consequências negativas de seus impulsos. Assim, as salvaguardas existentes não eram poderosas o bastante para evitar os problemas que surgiram.

"Ele criou uma abordagem de gestão que funcionava para o tipo de produto que tinha em mente", disse-me Bill Gates após a morte de Steve. "Como, produzir hardware e software e alguns designs muito, muito legais, e fazer isso de ponta a ponta, de modo que as parcerias não sejam o mais importante, de modo que você controle toda a experiência. Ele criou uma grande organização que era perfeitamente adequada para isso." Estávamos conversando sobre o porquê de haver tantos livros que prometiam revelar a fórmula de fazer negócios "como a Apple", ou "como Steve Jobs". Bill estava descrevendo por que Steve é um caso único de gestão, alguém cujo modelo tem aplicações limitadas. "Talvez você devesse chamar seu livro de *Não tente fazer isso em casa*", disse ele, meio brincando. "Muitas pessoas que querem ser como ele têm o lado babaca garantido. O que falta é a parte do gênio." Para ele, uma desvantagem desse modelo de gestão é que "essa não é uma organização com inspeções e controles".

DURANTE TODA A VIDA, Steve tentou monopolizar a narrativa sobre a Apple, e por isso era o único funcionário a contar sua história para o público. Isso gerava um custo, que só veio à tona durante seus últimos anos da vida, quando sua notoriedade e o sucesso da empresa chamaram atenção para Cupertino como nunca. A Apple tornara-se o alvo de tudo, desde críticas

aos problemas de sustentabilidade da indústria de tecnologia até controvérsias de administração corporativa que também afetavam diversas outras empresas. E seu porta-voz era um homem mortalmente doente com uma ansiedade desesperada para lidar com as coisas que realmente lhe importavam, não com aquela ampla gama de distrações irritantes.

Desde que ficou doente em 2004, ele estabeleceu uma lista de metas que gostaria de viver para ver. Algumas eram pessoais, como a formatura dos filhos. Outras eram corporativas, como apresentar o tablet iPad. Lidar com o circo da mídia que eclodiu em 2010, quando um blog de tecnologia conseguiu um protótipo do iPhone 4, que um jovem engenheiro da Apple esquecera em um bar, não estava na lista. Nem voltar do Havaí no meio das férias para gerenciar uma comoção que se tornou conhecida como o "Antennagate", resultado da descoberta de que, em determinados ângulos, as ligações feitas pelo iPhone 4 caíam com mais frequência do que nos antigos iPhones. E ele não tinha muita sensibilidade para questões de governança corporativa. No entanto, todos estes incidentes, entre outros, se somaram à já imensa tarefa de gerir uma multinacional em expansão com quase 50 mil funcionários durante os anos em que ele estava de fato morrendo.

Parte do trabalho do CEO é gerenciar essas distrações, e Steve não era particularmente bom nisso, mesmo quando saudável. Ele sempre fora impaciente. Mas o câncer o exauria e lhe causava um tipo de dor desgastante que ele nunca experimentara. Não é de se surpreender que tenha estragado coisas que poderia ter administrado com facilidade se tivesse lidado com elas em outras circunstâncias, quando estava saudável.

Por exemplo, pessoas racionais podem discordar se ele tinha uma responsabilidade fiduciária de divulgar mais cedo que estava com câncer e, em seguida, manter o público informado sobre o progresso da doença. Steve achava, e talvez ingenuamente desejasse, se tratar de um assunto particular, motivo pelo qual diversas vezes omitiu a verdade sobre o câncer. Mas chamar Nocera de um "balde de merda", quando o colunista do *Times* abordou a questão, pouco fez pela reputação da Apple ou de seu CEO. Da

mesma forma, seus comentários públicos sobre a resposta da Apple para a controvérsia iniciada quando uma onda de suicídios ocorreu nas instalações chinesas da Foxconn, a maior montadora de iPhones, contribuiu mais para prejudicar a companhia do que para ajudá-la, numa situação em que a atuação da empresa era razoavelmente boa, em se tratando de uma grande corporação global.

À medida que construía uma rede de fornecedores que produzia mais e mais iPhones, iPods, iTouches, Nanos e similares, a Apple passou a fazer auditorias anuais sobre as condições de trabalho nas fábricas de seus fornecedores e até nas fábricas terceirizadas por seus fornecedores. Mas alguns problemas escaparam a essas auditorias. Isso é comum; sabe-se há décadas que as condições de trabalho em fábricas asiáticas são preocupantes. É improvável que isso mude. Em um sistema criado apenas para garantir custos mais baixos para fabricantes dos Estados Unidos e da Europa, é pouco provável que os trabalhadores sejam particularmente bem-remunerados ou bem-tratados. Quando a Apple soube dos suicídios, agiu depressa, reunindo uma força-tarefa notável para investigar as fábricas da Foxconn e agindo de outras maneiras que alguns observadores consideraram inovadoras. Novamente, pessoas racionais podem discordar quanto à qualidade da resposta da Apple. Mas todos podem concordar que Steve não ajudou com algumas de suas respostas públicas para a crise, incluindo o momento, durante uma conferência de tecnologia, em que disse: “Ah, estamos de olho nisso.” Pareceu superficial, assim como qualquer CEO tentando amenizar uma verdade inconveniente.

Ele percorrera um longo caminho ao moderar alguns comportamentos que transformaram o jovem do Jardim de Alá em uma presença tão difícil e volátil. Algumas de suas antigas manias perduraram. Outras foram domadas. E, em um momento em que as pressões de seu trabalho mais teriam se beneficiado de sua evolução, sua doença surgiu para acrescentar complexidade à tarefa.

Narrativas heroicas não deveriam ter capítulos como este. No típico filme da Pixar, ou nas animações da Disney — que tanto haviam

melhorado no fim da vida de Steve —, as verdadeiras emoções são liberadas, as reconciliações são completas. Mas a vida de Steve não era um filme. Foi inspiradora, confusa e descaradamente humana até o fim.

Capítulo 17
"Diga apenas que estou sendo babaca"

No início de dezembro de 2008, Steve ligou para meu home office em Foster City, Califórnia. Disse que tinha algo importante a me dizer.

Durante vários meses, eu vinha trabalhando para marcar uma entrevista conjunta com Steve, Andy Grove, Bill Gates e Michael Dell. A conversa informal deveria ser o ponto de partida para o trabalho de pesquisa de um livro que eu vinha arquitetando. Eu tinha o que acreditava ser um título bem bolado — *Founders Keepers* [em tradução livre, *Fundadores guardiões*, mas também um trocadilho com *Finders Keepers*, expressão equivalente a "Achado não é roubado"] — e um plano para descrever como um punhado de empresários geeks se tornaram capitães de uma indústria; como inventores autocentrados se transformaram em construtores autodidatas de impérios; como idealistas de cabelos desgrenhados conseguiram manter o controle, mesmo quando as empresas que criaram cresceram de uma hora para outra em ordens de magnitude, e quando sua riqueza e sua influência sobre o mundo se tornaram muito maiores do que jamais sonharam.

Minha intenção era começar o livro em 2005. Mas fiquei muito doente durante uma viagem de férias à Nicarágua, que deveria ser longa. Tive endocardite na válvula cardíaca artificial que fora implantada em minha aorta oito anos antes, e a infecção se espalhou por todo o meu corpo. Na coluna vertebral, ela se transformou em meningite e, a partir daí, invadiu meu cérebro. Outras infecções atacaram um pulmão, meus intestinos e outros lugares do corpo. Os médicos em um hospital de Manágua salvaram a minha vida, mas precisaram induzir um coma para me bombardear de antibióticos, que controlaram a infecção, mas me fizeram perder 65% da audição, e fiquei completamente surdo de um ouvido. Meu empregador, a

Time Inc., me transportou em um jato até o Stanford Hospital, em Palo Alto, onde passei três semanas na UTI. Lá, os médicos ficaram intrigados com o que exatamente estava me deixando tão doente.

Durante esse tempo, Steve me visitou no hospital algumas vezes. Em meio a sedativos, analgésicos e delírios, durante uma de suas visitas eu estava tão confuso que expressei minhas sinceras desculpas por não poder tocar saxofone em um show retrospectivo dos Beatles que ele estava planejando montar em Las Vegas com Ringo Starr e Paul McCartney. De algum modo, eu achara que ele assumira a guitarra no lugar de John Lennon e me pedira para integrar a banda de apoio. Expliquei que, infelizmente, com meu novo problema de perda de audição, eu jamais seria capaz de fazer aquilo. Ao que parece, Steve e Lorna, minha esposa, deram boas risadas. Pelo menos, foi o que ela me disse quando recobrei os sentidos. Também me disse que, antes de sair, ele falou: "Pedi para darem tratamento VIP a vocês. Ligue para mim se precisarem de alguma coisa."

Mantivemos contato esporádico por e-mail nos anos seguintes, enquanto eu me recuperava aos poucos em Santa Fé, Novo México. Consegui escrever uma última matéria de capa para a *Fortune*, na qual transformava uma série de quatro entrevistas com John Lasseter da Pixar em uma narrativa em primeira pessoa. Steve não teve tempo para fotografias nem para uma pequena entrevista para a matéria, apesar de sua proximidade com Lasseter. A verdade é que ele decidira não mais colaborar comigo em matérias de revistas. Talvez meu comportamento amalucado durante suas visitas ao hospital o tenham convencido de que eu jamais seria capaz de contar as histórias da Apple (ou da Pixar) com o mesmo nível de sofisticação de antes. Ou talvez fosse outra coisa. Nunca descobri a razão.

Apesar de não ter interesse em trabalhar mais comigo em matérias de revista, ele parecia genuinamente curioso sobre a ideia do livro. Discutimos o projeto algumas vezes, e, na primavera de 2008, contei que pretendia reunir uma mesa-redonda com uns oito fundadores para ser a peça central de minha pesquisa. "É gente demais", desdenhou Steve. "Todos vão querer seu tempo de câmera, e ninguém vai dizer nada de honesto ou verdadeiro."

Em vez disso, sugeriu: "Concentre o seu livro no surgimento do PC. Na verdade, somos apenas quatro. Eu, Bill, Andy [Grove] e Michael [Dell]. Junte nós quatro, e teremos uma boa discussão. A coisa será mais focada. Sabemos os pontos fracos e os fortes de cada um. Será uma história muito melhor para você contar, e todos teremos que ser mais honestos."

Ele chegou a se oferecer para me ajudar a reunir os outros três, embora eu tenha lhe dito que não achava ser necessário. Apenas dizer que ele queria participar era o suficiente para que os outros facilmente comprassem a ideia. Anunciar o envolvimento de Steve era como usar uma varinha mágica. Recebi respostas imediatas dos outros três, apesar de suas agendas lotadas. Após algumas idas e vindas, combinamos uma data para nos reunirmos na sede da fundação da família de Andy Grove, no centro de Los Altos, Califórnia, em 18 de dezembro, uma quinta-feira. Os quatro se comprometeram a almoçar e a passar a tarde inteira juntos. A assistente administrativa de longa data de Andy, Terri Murphy, providenciou a comida após eu ter consultado Lanita Burkhead, assistente administrativa de Steve, quanto ao que serviria para seu chefe notoriamente mimado — sushi, talvez uma salada, e chá de ervas.

Contudo, no início da tarde de 11 de dezembro, Steve ligou para meu telefone residencial.

— Oi, Brent, é o Steve. — Antes que eu pudesse responder, ele anunciou: — Detesto ter que dizer, mas simplesmente não vou poder ir na quinta-feira.

Eu não acreditava no que estava ouvindo.

— Steve, estamos planejando isso há seis meses. Todos reservaram um dia inteiro para poderem estar aqui. Na semana passada, Lanita disse que estava tudo certo. Não podemos seguir em frente se você não comparecer.

— Claro que podem.

Fiquei em silêncio. Apenas me sentei e esperei que ele explicasse.

— Brent, preciso dizer que a minha saúde despencou ladeira abaixo. Não consigo ganhar peso. Você me conhece, eu sou vegano, mas passei até a beber milk-shakes, a comer queijo, qualquer coisa. Mas continuo

perdendo peso. Você não vai gostar de me ver assim. Os outros também não. Laurene diz que não posso esperar mais. Tenho que lidar com isso. E ela está certa.

Perguntei a respeito da cirurgia anterior, e por que ele insistira com tanta veemência que estava curado. Ainda era o pâncreas? Ou era outra coisa? Ele me disse que era algum tipo de distúrbio endócrino que parecia dificultar que seu corpo digerisse os alimentos.

— Tudo o que eu como passa direto por mim. Seja o que for, preciso largar tudo e descobrir isso agora. Essa precisa ser minha única prioridade. Devo isso à minha família. Ainda nem anunciei para o conselho, para Tim ou para os outros, mas vou precisar de outra licença médica. A MacWorld está a caminho, então preciso anunciar isso antes, porque acho que também não vou conseguir participar.

Então, seu tom de voz mudou.

— Eu sempre lhe disse o que estava acontecendo com a minha saúde porque você já passou por isso. Então, tenho certeza de que entende que não pode falar sobre isso com ninguém. É apenas entre os dois. Foi por isso que liguei. Porque eu queria ser eu a lhe contar. Também queria que soubesse que eu realmente gostaria de participar. Mas simplesmente não posso.

Sentado na beirada do sofá-cama do meu home office, tentei imaginar como Steve estaria. Eu não o via desde a Worldwide Developers Conference, no Moscone Center, em São Francisco em junho do ano anterior. Na época ele parecia magro, mas também parecia muito entusiasmado. Os iPhones estavam vendendo como água, e a App Store estava vendendo milhões de aplicativos. Os iMacs, na época pranchas retangulares imaculadamente brancas que flutuavam à sua frente, vendiam mais do que nunca. E o novo MacBook Air — o equivalente a uma supermodelo elegante no mundo dos laptops — era o dispositivo da moda.

— Então, o que devo dizer para Bill, Andy e Michael? — perguntei. — Eles vão querer saber por que você desistiu no último minuto. Devo dizer que você não está mais disposto? Não vou dizer nada além disso.

Ele não respondeu de imediato. Mas, após alguns segundos, com uma risada mordaz, disse:

— Diga apenas que estou sendo babaca. Provavelmente eles já vão pensar isso, então por que não falar de uma vez?

Fiquei perplexo.

— Quer mesmo que eu diga isso? — perguntei, pensando que nenhum deles acreditaria. Eles saberiam que Steve não teria deixado que eu organizasse aquela mesa-redonda apenas para desistir na última hora. Ele podia ser um idiota, mas não era um babaca.

— Só peço que você não conte o verdadeiro motivo. Não ainda.

Não contei nada além de que ele precisara cancelar o encontro por causa de um conflito pessoal inesperado. Cerca de um mês depois, após a Apple anunciar a licença médica de Steve por "complexos" problemas de saúde, encontrei-me com Bill em seu escritório em Kirkland, no estado de Washington. Ele me disse que gostaria de contatar Steve, mas não sabia como. Fazia muito tempo que não se falavam. Dei a ele o número do celular e o telefone residencial de Steve, assim como o e-mail e o telefone de sua assistente, Lanita, mas antes lhe contei a história da desculpa do "babaca" que foi sugerida. Assim como qualquer pessoa, Bill adora respostas inteligentes, então demos boas risadas.

DE ACORDO COM TIM COOK, ele e Katie Cotton, a chefe de comunicações da Apple, souberam que Steve precisava de um transplante de fígado em janeiro de 2009, semanas após ele e eu termos conversado. Porém, o vira definhar durante todo o ano anterior. No início de 2009, ele já não ia mais ao escritório. Cook o visitava em casa quase todos os dias e começou a se preocupar que as coisas pudessem estar finalmente indo em uma direção fatal. "Era horrível ir dia após dia conversar com ele, porque dava para vê-lo definhar aos poucos", diz. A debilidade de Steve começava a parecer

alarmante. Ele desenvolvera ascite — um acúmulo de líquido ceroso na cavidade abdominal que fez a sua barriga inchar de um modo assustador — e simplesmente ficava na cama o dia inteiro, esquelético, cansado e irritado.

Ele estava na lista de pessoas na Califórnia que aguardavam um transplante de fígado. É uma lista que não pode ser burlada. Em uma de suas muitas reuniões à beira da cama, contou para Cook que achava que poderia ter mais chances de conseguir um transplante de fígado porque tinha um tipo de sangue raro. A declaração não fez o menor sentido, porque, embora houvesse menos candidatos na lista com o tipo de sangue de Steve, também havia menos pessoas com o tipo de sangue cujos fígados poderiam ser transplantados para ele. Na verdade, suas chances de conseguir um doador não eram nada boas.

Certa tarde, Cook foi embora da casa de Steve tão transtornado que fez um exame de sangue. Descobriu que também tinha um tipo de sangue raro e supôs que poderia ser do mesmo tipo do amigo. Começou a pesquisar e descobriu que era possível transferir parte do fígado de uma pessoa viva para alguém que precisasse de transplante. Cerca de 6 mil transplantes com doadores vivos são realizados todos os anos nos Estados Unidos, e a taxa de sucesso, tanto para o doador quando para o receptor, é alta. O fígado é um órgão regenerativo. A porção transplantada para o receptor crescerá até assumir um tamanho funcional, e a porção do fígado que o doador ofereceu também voltará a crescer.

Ele decidiu se submeter a uma bateria de exames que determinam se uma pessoa é saudável o bastante para ser um doador vivo. “Pensei que ele estava morrendo”, explica. Cook foi até um hospital longe da área da baía de São Francisco para não ser reconhecido. Um dia após voltar da viagem, foi visitar Steve. E ali, sozinho com ele no quarto da casa de Palo Alto, começou a oferecer seu fígado a Steve. “Eu realmente queria que ele fizesse aquilo”, lembra. “Mas ele me cortou de imediato, quase antes que as palavras saíssem de minha boca. ‘*Não*’, disse ele com ênfase. ‘Eu jamais permitiria que você fizesse isso. Eu nunca vou aceitar isso!’

“Uma pessoa egoísta não responderia assim. Quer dizer, o sujeito está morrendo, está muito perto da morte por causa do problema no fígado, e então aparece alguém saudável com uma solução. Eu disse: ‘Steve, eu estou perfeitamente saudável, fiz um checkup. Veja o boletim médico. Eu posso fazer isso, não vai ser um risco para mim, vou ficar bem.’ Ele nem pensou a respeito. Não foi: ‘Você tem certeza de que quer fazer isso?’ Não foi: ‘Eu vou pensar a respeito.’ Não foi: ‘Ah, nessa minha condição atual...’ Foi: ‘*Não*, eu não vou fazer isso!’ Ele meio que se ergueu na cama para falar. E isso em uma época em que as coisas estavam terríveis. Ele só gritou comigo umas quatro ou cinco vezes durante os treze anos que nos conhecemos, e esta foi uma delas.”

“Este lado dele não é compreendido”, continua. “Acho que o livro de [Walter] Isaacson lhe prestou um tremendo desserviço. Não passou da repetição de um monte de coisas que já tinham sido escritas e se concentrou em aspectos menos importantes de sua personalidade. Você tem a sensação de que [Steve] era um egocêntrico ganancioso e egoísta. Não dá uma boa ideia do que é a pessoa. O Steve daquele livro é alguém com quem eu jamais teria trabalhado todo esse tempo. A vida é muito curta.” Ao dizer isso, Cook ecoou o sentimento de muitos dos amigos íntimos de Steve: entrevista após entrevista, eles se queixaram de que bem pouco do que foi publicado explica por que trabalharam tanto tempo e com tanto afinco para ele. Esses ex-funcionários também compartilham outro ponto: a ideia de que fizeram o melhor trabalho de suas vidas para Steve.

“Ele se importava”, continua Cook. “Ele se importava profundamente com as coisas. Sim, era muito passional e queria que tudo fosse perfeito. E isso era o melhor nele. Queria que todos dessem seu melhor. Acreditava que pequenas equipes eram melhores do que as grandes, porque você pode fazer muito mais. Acreditava que escolher a pessoa certa era cem vezes melhor do que escolher alguém quase certo. Tudo isso era verdade mesmo. Muita gente confundiu sua paixão com arrogância. Ele não era santo. Não estou dizendo isso. Ninguém é. Mas é terminantemente falso dizer que ele

não era um grande ser humano, e isso não é compreendido de jeito nenhum.

"O Steve que conheci no início de 1998 era ousado, confiante, passional e tudo o mais. Mas também tinha um lado terno, e, nos treze anos seguintes, foi esse lado terno que cresceu e se tornou uma parcela maior dele. Você via esse lado aparecer de várias formas. Aqui na Apple, vários funcionários, e cônjuges, tiveram problemas de saúde, e ele parava o que estivesse fazendo e movia céus e terra para se certificar de que estavam recebendo atendimento médico adequado. Ele fazia isso de uma forma significativa, e não do tipo: 'Ligue ou me procure se precisar de ajuda.'

"Ele tinha a coragem de admitir que estava errado e de mudar, qualidade que falta a muitas pessoas nesse escalão, que realizaram tanto quanto ele. Você não vê muita gente nesse nível mudando de direção, mesmo que devesse. Ele só estava comprometido com seus valores fundamentais. Do resto ele se afastava. Conseguia fazer isso mais rápido do que qualquer um que já conheci. Era um dom absoluto. Ele sempre mudou, tinha essa habilidade de completar rapidamente uma curva de aprendizado, mais rapidamente do que qualquer um que eu tenha conhecido, e isso sobre uma grande variedade de coisas.

"O Steve que conheci era o sujeito que me azucrinava para ter uma vida social, não só por azucrinar, e sim porque sabia a importância que sua família tinha para ele, e ele também queria isso para mim", prossegue Cook, que se declarou gay em 2014. (Steve e outros na empresa sabiam disso havia anos, é claro.) "Certo dia ele liga para a minha mãe. E ele nem a conhece, ela mora no Alabama. Disse que estava me procurando, mas ele sabe como me encontrar! E falou com ela a meu respeito. Há muitas dessas coisas nas quais você podia ver esse lado terno, preocupado, sentimental ou como queira chamar. Ele tinha esse gene. Alguém que vê a vida apenas como uma relação transacional entre as pessoas... não faz isso."

FINALMENTE, STEVE FEZ um transplante de fígado. Ele também se inscrevera em outra lista, em Memphis, Tennessee, o que era perfeitamente legal. Os únicos requisitos para alguém integrar uma lista de outro estado eram a pessoa poder chegar ao hospital no prazo de oito horas após ser informada de que havia um fígado disponível (como Steve possuía um jato particular, podia fazer isso) e que uma equipe de médicos do hospital o considerasse saudável o bastante para se recuperar da cirurgia. Ele e Laurene foram a Memphis para fazer a cirurgia em 21 de março de 2009. Uma segunda cirurgia foi necessária dias depois por conta de complicações. Ele e Laurene permaneceram em Memphis por dois torturantes meses, durante os quais a situação era tão delicada que parentes e amigos mais próximos, como Jony Ive; Mona Simpson; o advogado de Steve, George Riley; e outros foram visitá-lo e, talvez, lhe dizer adeus. Ive ainda apareceu com um presente especial da equipe de design da Apple: uma meticulosa miniatura em alumínio do Macbook Pro que seria lançado em junho. Os designers faziam esses nanomodelos para Steve após cada lançamento. Dadas as circunstâncias, aquele foi especial.

Steve sobreviveu, é claro. Mais tarde, disse a Bob Iger que considerara deixar a Apple após a operação, para passar mais tempo com os filhos em casa. Mas, como diz Eddy Cue: "Ele só tinha de fato duas coisas com que se preocupava na vida: a Apple, e, em certa medida, a Pixar; e a sua família." Precisava de ambas. Voltou a trabalhar, e, assim como após sua operação de 2004, o fez com vigor. Tinha um novo marco que pretendia alcançar antes de morrer: a apresentação do iPad.

TECNOLOGICAMENTE, DESENVOLVER o iPad foi mais fácil do que criar o iPod ou o iPhone. No começo, a equipe precisou aprender uma forma totalmente nova de operar. Ao fundir três dispositivos no supercomputador portátil que foi o iPhone, a Apple levou a revolução do computador pessoal ao seu

auge. Então, com a experiência dessas duas batalhas, ele e sua equipe foram capazes de criar algo etéreo e inesperado. Em 2004, ele deslocara o Projeto Roxo do tablet para o telefone. Com isso, garantiu que o tablet da Apple fosse uma extensão de linha do iPhone. Quando sua equipe se voltou para a construção do iPad, eles *maximizaram* o iPhone, em vez de optar por minimizar o iMac. Isso significava usar microprocessadores baseados em ARM, comuns em smartphones, em vez dos chips da Intel que impulsionam muitos computadores e gastam mais energia. Isso significava adotar a tela multitouch e o teclado virtual do iPhone. Talvez o mais importante de tudo — e o mais irônico, dada a resistência inicial de Steve — era que o iPad se beneficiaria enormemente da iTunes App Store. Isso porque o então novo dispositivo deu aos desenvolvedores de software um alvo muito mais poderoso do que o iPhone, já que a tela maior tornava possível e prático fazer algumas coisas muito legais impraticáveis em um dispositivo de bolso. Frequentemente vendidos nos mesmos preços baixos dos aplicativos para o iPhone, esses novos aplicativos legais para iPads pareciam um negócio ainda melhor à medida que explodiam nessas telas maiores. O iPad multiplicou a importância da App Store e a influência do novo modelo de mercado e de negócios para softwares que ele próprio havia criado.

Com o duplo golpe, do iPhone e do iPad, a Apple reformulou por completo o negócio de fabricação e venda de softwares ao consumidor. Se antes os desenvolvedores precisavam ditar o preço de seus aplicativos para poder lucrar com a venda de alguns milhares de cópias, eles passaram a poder vender em um mercado de centenas de milhões de consumidores. Essa tremenda oportunidade favoreceu diversos empreendimentos que não teriam a menor chance em um mercado menor. Diga o que você quer fazer agora, e provavelmente haverá um aplicativo (ou dois, ou três, ou dez) para executá-lo. Isso não era possível com o PC porque os preços para alcançar rentabilidade com um volume de vendas muito menor eram simplesmente elevados demais.

Visto no contexto da carreira de Steve como tecnólogo, o iPad não é um produto tão significativo quanto o iPhone. Porém, em alguns aspectos, é a mais elegante evocação de alguns dos objetivos duradouros de Jobs: criar tecnologia que seja uma janela para um mundo ilimitado de informações e tão simples e poderosa que simplesmente desapareça. No início de sua carreira, era esse senso dos objetivos essenciais que o distinguia dos entusiastas mais experientes da área. Seu desejo incansável para alcançar esse objetivo o traíra mais de uma vez, levando-o a tentar correr antes mesmo de a tecnologia estar pronta para caminhar. Mas, quando Steve e sua equipe criaram o iPad, ele já havia aprendido o suficiente para tornar a tecnologia essencialmente invisível. Como um verdadeiro artista, finalmente escondera todos os vestígios de seu trabalho.

A sensação de prazer e satisfação que teve com o resultado era evidente em 27 de janeiro de 2010, data da apresentação do iPad no Yerba Buena Center for Arts, em São Francisco. O palco foi aparelhado com um pequeno sofá e uma mesa, adereços que não eram padrão em suas apresentações de produtos. Quando Steve entrou no palco, parecendo magro, foi ovacionado de pé, como sempre. Ele caminhou com confiança e energia enquanto recontava com orgulho alguns dos feitos da empresa. Um slide dele com Woz nos primórdios da Apple foi projetado acima dele enquanto rolavam as estatísticas: 250 milhões de iPods vendidos; 3 bilhões de downloads da App Store em um ano e meio; faturamento anual superior a 50 bilhões de dólares. Ele explicou que a Apple se tornara uma empresa de dispositivos móveis; e, na verdade, considerando-se o faturamento é a maior empresa de dispositivos móveis do mundo.

Havia um toque de elegia no início da apresentação, embora fosse comum que Steve usasse esses primeiros momentos para atualizar a plateia a respeito da Apple. Afinal, a apresentação recitava seu histórico profissional. E a natureza sentimental do evento aumentou quando, após uns dez minutos, Steve se sentou no sofá de couro para demonstrar como era fácil usar um iPad. Aquilo foi, é claro, uma concessão a seu estado de saúde debilitado. Mas também serviu ao produto. Ele se recostou e

navegou por uma série de coisas possíveis de se fazer com a ponta dos dedos no iPad: enviar e-mails, navegar na internet, abrir aplicativos de música, assistir a vídeos no YouTube, ou até fazer uma pintura "digital" com os dedos. "É bem mais íntimo que um laptop", afirmou com grande satisfação. Todos os seus movimentos foram projetados no telão. Como em suas outras apresentações, esta foi encenada com uma clara intenção: mostrar que aquele aparelho era um convite a um novo tipo de computação, algo tão natural e descontraído que entraria em nossa vida diária com facilidade inimaginável.

Apesar de o iPad ter recebido seu quinhão de críticas iniciais, o público entendeu de cara seu apelo. A primeira geração do iPad foi o produto de estreia com vendas mais rápidas da história da Apple, acumulando números que fizeram os lançamentos do iPod e do iPhone parecerem pequenos em comparação: até o final de 2010, a empresa havia vendido quase quinze milhões de unidades.

EM 2009, STEVE voltou com vigor, assim como voltara após a primeira cirurgia, em 2004. Mas dessa vez foi diferente: todos entenderam que seu regresso teria um fim, e todos sabiam como seria esse fim, embora não soubessem quando. Não se falou de cura; em vez disso, Steve "viveria com aquilo" o quanto fosse possível. Ele não falava sobre seus problemas médicos com muita gente nem perdia tempo discutindo-os abertamente com seu círculo íntimo. Mas a perspectiva real de sua morte estava lá, e era perceptível.

Bob Iger estava ciente disso. Como ele esperava, desde a venda da Pixar, em 2006, Steve fora um membro importante e, até então, inofensivo do conselho da Disney. A relação dos dois se tornou tão forte que Steve queria que Iger integrasse o conselho da Apple, o que ele não podia aceitar por motivos fiduciários. Na verdade, por causa dessa amizade, Iger também recusou um convite de Sergey Brin, Larry Page e Eric Schmidt para

participar do conselho do Google. "Ele me disse que ficaria com ciúmes", conta com um sorriso melancólico, embora, dada a maneira como a relação da Apple com o Google finalmente se desintegrou, talvez a relutância de Steve tivesse outros motivos que não simples ciúme.

Antes do transplante de fígado, Iger e Steve se falavam de três a quatro vezes por semana. Eles chegaram a se encontrar durante as férias de inverno no Havaí. "Eu me hospedei no Four Seasons, ele no Kona Village. Caminhávamos juntos com muita frequência. Steve fazia uma caminhada diária que terminava no Four Seasons. Andávamos e ele tentava me convencer de coisas como, por exemplo, o abacaxi havaiano ser melhor do que o abacaxi pérola. E nós nos sentávamos em bancos e conversávamos sobre música e sobre o mundo. Foi quando eu lhe dei a boa notícia de que pretendíamos construir um resort no Havaí, um resort de 900 milhões de dólares. Percebi que ele não gostou da ideia. Perguntei: 'Por que não?' E ele me respondeu que não era uma ideia grande o bastante. E eu disse: 'Novecentos milhões de dólares, a Disney vem para o Havaí, e não é uma grande ideia? Na sua cabeça, o que é uma grande ideia?' E ele respondeu: 'Comprem Lanai' [uma pequena ilha no estado que acabou comprada por Larry Ellison]. Ele achava que deveríamos construir um parque temático na ilha e fazer com que todos os visitantes fossem levados até lá por um serviço de transporte especial da Disney. Era totalmente impraticável."

Na maioria das vezes, os dois se encontravam em Burbank, quando Steve ia à sede da Disney para as reuniões do conselho. Mesmo que Iger não fizesse parte do conselho da Apple (a qual ele se juntaria após a morte de Steve), ele lhe pedia conselhos sobre coisas que aconteciam na empresa e o levava para visitar o Laboratório de Design de Jony Ive sempre que ele ia a Cupertino. "Fazíamos brainstorms diante de um quadro branco", recorda Iger. "Conversávamos sobre compras de empresas. Conversamos sobre comprar juntos a Yahoo!" Antes das reuniões do conselho da Disney, ele já estava a par de tudo por Iger. "Concordávamos na maioria das vezes", continua. "Não era algo pré-planejado, mas, quando ele opinava, geralmente o conselho ouvia."

Isso nem sempre era verdade, mas Steve exprimia suas divergências de forma enérgica, embora civilizada. Odiava a recompra de ações, que é quando as empresas compram as próprias ações no mercado público (iniciativa que, supostamente, é um bom investimento para a empresa, além de um sinal de confiança para os grandes investidores). Ele se opôs fortemente a isso em uma reunião de conselho, mas ainda assim a empresa foi adiante. Por outro lado, quando a Disney estava prestes a entrar em uma joint venture com a Carnival Cruise Lines, porque Iger achava que não conseguiria apoio do conselho para construir dois novos navios de cruzeiro que custariam bilhões de dólares, ele o incitou com veemência, e eventualmente ao conselho, para que a Disney construísse seus próprios navios. "Se é um bom negócio, por que entregar sua marca nas mãos de outra pessoa?", argumentou. A Disney construiu os dois navios por conta própria.

Ele também ajudou nos negócios de varejo da Disney. Em 2008, a empresa havia comprado suas lojas de volta, depois de tê-las licenciado a operadores externos por anos. Quando o novo chefe de varejo expôs seus planos para o conselho, Steve, que sempre se sentava ao lado de Iger, começou a ficar inquieto e a revirar os olhos. Em dado momento da apresentação ele simplesmente explodiu, murmurando "Que besteira!" de uma forma que todos ouvissem. Iger lhe deu uns chutes nas canelas para tentar fazê-lo se calar. Ao fim da apresentação, fez duas simples perguntas ao executivo: "Que mensagem você passa para o seu cliente quando ele entra na loja? Que declaração está fazendo para ele?"

"O cara não conseguia responder às perguntas", recorda Iger. "Houve um silêncio na sala." Depois, ele disse a Iger que deveria demitir o executivo imediatamente. Mas Iger não o fez. "Steve era rápido ao julgar as pessoas. Isso era um defeito", afirma Iger. "Se ele melhorou nesse aspecto, eu não percebi. Sempre vi isso como uma deficiência. Eu dizia: 'Antes de mais nada, ainda não me decidi a respeito desta pessoa. Então, primeiro você precisa me dar a chance de formar minha opinião.' Ou então: 'Você está redondamente enganado a respeito desta pessoa.' Em alguns casos,

provou-se que ele estava certo, e, em outros, que eu estava. De qualquer modo, nunca ouvi um 'eu bem que avisei' da parte dele."

Semanas mais tarde, Iger levou o chefe de varejo e outras pessoas até Cupertino para uma sessão de brainstorming de um dia inteiro com Steve e o chefe de varejo da Apple, Ron Johnson. "Ele não reprojetou as nossas lojas", diz Iger. "Até onde sei, nem chegou a pisar numa delas. Mas ele nos deu um dia inteiro de seu tempo, e eles nos ajudaram a chegar à premissa-guia das nossas lojas: 'Esses serão os melhores vinte ou trinta minutos do dia do seu filho.'"

Nos últimos anos, viajar tornou-se cada vez mais difícil para Jobs, e ele participava de algumas reuniões de conselho à distância. Mas, sempre que podia ir até Burbank para participar de uma reunião, ele e Iger tentavam passar algum tempo juntos. Iger se lembra da noite, em 2010, em que realmente se deu conta de que Steve morreria, durante um jantar em sua casa, com sua mulher, Steve e Laurene: "Todos meio que sabíamos que a morte dele era inevitável, embora ninguém estivesse disposto a aceitá-la, acreditar nela, ou expressar isso em palavras. Mas era muito evidente. Steve fez um brinde naquela noite. Ele disse: 'Nós dois fizemos uma coisa inacreditável, não é mesmo? Salvamos a Disney e a Pixar.' Ele achava que fazer parte da Disney tinha dado uma nova vida à Pixar. E, claro, a Disney nunca mais foi a mesma desde então. As lágrimas brotaram em seus olhos. Nossas mulheres prenderam o choro. Foi um daqueles momentos em que você diz: 'Ei, veja só o que fizemos! Meu Deus! Não foi incrível? Não foi especial?'"

Na Apple, ele ainda fazia o possível para as pessoas o tratarem como se não estivesse doente. "Ele trabalhou duro até o fim, mesmo com dor", lembra Eddy Cue. "Você o via nas reuniões, ele estava tomando morfina, e dava para perceber que ele sentia com dor, mas ainda se mostrava interessado."

Em seu retorno, fez alguns ajustes, a maioria simples extensões das mudanças de prioridade que fizera após sua operação de 2004. Ele se concentrou nas partes dos negócios em curso com que mais se importava

— marketing, design, e apresentação de produtos — e começou a tomar medidas para garantir que deixaria a Apple em boa forma após a sua morte. Já era um processo em andamento — Tim Cook diz que, já em 2004, Steve começou a pensar em sucessão e na era pós-Steve da empresa —, mas naquele momento tudo se acelerara.

Ele passou um tempo trabalhando com Joel Podolny, professor da faculdade de administração de Yale que contratara para desenvolver o currículo de um programa de ensino executivo chamado Universidade Apple. Ao contrário da Universidade Pixar, na qual todos os funcionários podem escolher entre uma variedade de cursos ecléticos que os instruíam nas artes criativas e nas habilidades empregadas por outros no estúdio, a Universidade Apple foi concebida como um lugar onde os futuros líderes poderiam rever e dissecar decisões importantes da história da empresa. É uma tentativa de fazer retroengenharia e, em seguida, engarrafar o processo de tomada de decisão de Steve e passar sua estética e suas metodologias de marketing para a próxima geração da Apple. "Ele se importava profundamente com o porquê", relatava Cook. "O porquê da decisão. No início, eu o via simplesmente *agir*. Mas, com o tempo, ele passava cada vez mais tempo me explicando também e para outras pessoas *por que* ele pensara ou fizera alguma coisa, ou por que olhara para algo de determinada forma. Foi por isso que ele criou a Universidade Apple, para que pudéssemos treinar e educar a próxima geração de líderes, ensinando tudo pelo que passamos, como tomamos decisões terríveis e também como tomamos decisões realmente boas."

Também se concentrou na nova sede da Apple, que está sendo construída no terreno do antigo campus da Hewlett-Packard, em outro bairro de Cupertino. Ele se envolveu muito ativamente no projeto, trabalhando com a Norman Foster Architects. O edifício refletirá muitas das ideias incluídas na criação da sede da Pixar, embora com um toque Apple. Será uma enorme estrutura circular de quatro andares capaz de abrigar até treze mil funcionários. Algumas pessoas o comparam a uma estação espacial. O projeto busca promover o contato entre os funcionários.

Um corredor comum se estende ao longo de todo o círculo de cada andar. Uma única área de café terá capacidade para três mil pessoas. Cerca de 80% do terreno será coberto de moitas, arbustos e árvores, incluindo uma enorme área no centro da estrutura circular. E o edifício em si será uma maravilha tecnológica: seu exterior não terá um único painel de vidro plano ou retilíneo. Em vez disso, as "paredes" do prédio consistirão de enormes painéis de vidro perfeitamente curvo. O refeitório terá portais corrediços de vidro curvo a uma altura de quatro andares para serem abertos quando o tempo estiver bom. "Acho que temos chance de construir o melhor edifício de escritórios do mundo", disse Steve à câmara municipal de Cupertino.

Como sempre, a sua abordagem para a criação do campus foi impulsionada pelos mesmos princípios. Que tipo de projeto faria o novo complexo da sede o lugar ideal para a Apple criar seu futuro? Quanto mais perto chegassem desse ideal, melhor para a empresa. Ele queria fazer o possível para garantir que a Apple continuaria sendo o que ele acreditava que ela havia se tornado: a mais importante, vital e criativa empresa industrial do mundo. "Steve queria que as pessoas amassem a Apple", declara Cook. "Que não apenas *trabalhassem* para a Apple, mas que a *amassem* e a compreendessem a fundo, que soubessem os valores dela. Ele não mais os escrevia nas paredes ou fazia cartazes os enumerando. Queria que as pessoas os entendessem. Queria que elas trabalhassem por uma causa maior."

Essa crença na Apple como um lugar especial — como uma empresa talvez tão mágica quanto um iPad — era algo que Steve compartilhava com Cook, e certamente foi parte da razão pela qual ele pediu que o conselho designasse este seu sucessor. "Essa era uma importante ideia em comum que partilhávamos", afirma Cook. "Eu realmente amo a Apple e acho que a empresa está aqui por uma razão maior. Restam pouquíssimas empresas como esta sobre a face da Terra."

A DOR DO CÂNCER era implacável, e Steve começou a passar cada vez mais tempo em casa. Lee Clow o visitava para trabalharem na campanha publicitária do iPad 2, que seria lançado na primavera de 2011: "Nós precisávamos ir à casa dele quando estava doente, porque ele não ia à empresa. Mas continuava com a mesma concentração intensa de uma mira laser. Queria conversar sobre o anúncio, o produto ou fosse lá o que estivéssemos fazendo." Com Clow, Steve não perdia muito tempo olhando para trás ou para os cantos sombrios do futuro. "Até o fim, ele tentou agir como se aquilo [sua morte] não fosse acontecer, que de algum modo ele seguiria em frente. Ele realmente não queria pensar a respeito."

Ambos trabalharam duro no anúncio de apresentação do iPad 2. Seu tom grandiloquente e sua linguagem poética tinham notáveis semelhanças com a campanha "Think Different", que marcou o início da milagrosa reviravolta da Apple após o retorno de Steve a Cupertino. "É nisso que acreditamos, que a tecnologia por si só não é suficiente", foram as palavras que escolheram. "Velocidade, finura, leveza: tudo isso é muito bom. Mas, quando a tecnologia sai de cena, tudo se torna mais agradável, até mágico. É quando você dá um salto adiante e acaba com algo parecido com isto." As palavras eram acompanhadas por um vídeo que mostrava um único dedo manipulando aplicativos do iPad com facilidade. "Foi a última coisa que ele aprovou como a mensagem que deveria ser divulgada para aquele produto específico", lembra Clow. "E havia saído da visão dele muito claramente. Aquilo resumia a visão que ele havia tido desde o primeiro dia de que, de alguma forma, a tecnologia devia mudar a vida das pessoas para melhor. Devia ser algo que todos usam."

Havia muitas dúvidas sobre se Steve teria condições de apresentar o produto pessoalmente, mas, quando ele subiu ao palco para apresentar o iPad 2 em 2 de março de 2011, suas palavras ecoaram os temas do anúncio: "Está no DNA da Apple a ideia de que a tecnologia por si só não é suficiente", disse ele para a multidão. "Acreditamos que é a união da tecnologia com as humanidades que produz resultados, que faz os nossos

corações baterem." O iPad 2 era significativamente melhor do que a primeira versão. Era mais leve, tinha duas câmeras digitais — uma frontal, para facilitar videoconferências e tirar selfies, e outra de alta resolução, com flash, na parte de trás, cortesia da equipe de engenheiros de câmera que foram trazidos a bordo após o primeiro iPhone.

Ainda assim, as óbvias melhorias na qualidade do produto ficaram em segundo plano, ao menos naquele dia, em face da notícia maior, a de que, evidentemente, Steve Jobs estava morrendo. Sua aparência era tal que fez as ações caírem logo após ele entrar precariamente no palco. Dessa vez, ele contou ainda mais com os outros executivos da Apple para preencherem o programa e demonstrarem características-chave do produto.

Ele vivia com a doença fazia tanto tempo, os maus momentos surgiam em ondas tão imprevisíveis, que nem ele, nem seus colegas, nem os seus médicos tinham a menor ideia de quando o fim viria. Quando apresentou seus planos para o novo e ambicioso campus corporativo da Apple para a câmara municipal de Cupertino, em 7 de junho, estava visivelmente sofrendo, e sua voz soava fraca. Ele parecia saber que era sua última grande contribuição para a empresa e para a comunidade que sempre chamara de lar. Então, se fortaleceu para passar quinze minutos apresentando a proposta do edifício para os membros do conselho e cerca de mais cinco respondendo a perguntas. Quando uma das conselheiras tentou brincar com ele dizendo que talvez a cidade devesse ganhar acesso a wi-fi gratuito em troca da aprovação da mudança, Steve respondeu: "Bem, você sabe, eu sou do tipo conservador. Acredito que devemos pagar impostos e que, em troca, é a cidade quem deve *nos* fornecer serviços."

Ao longo dos últimos meses, houve um fluxo constante de visitantes na casa em Palo Alto. Bill Clinton o visitou, assim como o presidente Obama, para um jantar com um seleto grupo de líderes do Vale do Silício. John Markoff, do *The New York Times*, e Steven Levy, que escrevera diversos livros sobre o Vale do Silício, incluindo alguns sobre o desenvolvimento do Macintosh e do iPod, apareceram juntos para prestar homenagens. Certa tarde, Bill Gates acabou passando quatro horas com Steve. "Ele e eu sempre

vamos receber mais crédito do que merecemos, porque de outro modo a história ficaria muito complicada”, diz Gates. “Quer dizer, sim, Steve fez um trabalho brilhante, e, me deixando fora dessa, se tivéssemos de mencionar uma pessoa que teve o maior impacto sobre a indústria de computadores pessoais, especialmente a partir de onde estamos agora, escolheríamos Steve Jobs. É justo. Mas a diferença entre ele e os próximos mil não é, tipo, você sabe, Deus nasceu e desceu do monte com o tablet.” Apesar das diferenças, os dois tinham desenvolvido uma amizade e um sentimento de respeito mútuo. “Não houve necessidade alguma de menosprezar o outro naquela tarde”, continua Gates. “Acabamos falando sobre o que havíamos feito e para onde achávamos que as coisas estavam indo.” Gates ainda escreveu para Steve uma última carta pessoal, semanas antes de sua morte.

Os membros de sua equipe executiva apareciam regularmente. Sua saúde em declínio fez um grupo de executivos já próximos se aproximar ainda mais. Conversavam sobre trabalho e, às vezes, ficavam para jantar ou assistir a um filme. Seu trabalho conjunto naquilo que Cook chama de “esteira” da máquina de perpétua inovação da Apple só se intensificou- enquanto a empresa ganhava impulso. “Steve era próximo do primeiro grupo”, diz Laurene, referindo-se à equipe de Fred Anderson, Avie Tevanian e Jon Rubinstein, que salvara a Apple com ele, “mas adorava o último grupo. Acho que foi por causa do trabalho incrível que fizeram juntos.”

Em 11 de agosto, Steve ligou para Tim Cook e pediu que ele fosse até sua casa. “Ele disse: ‘Quero falar com você sobre um assunto’”, lembra Cook. “Isso foi quando ele estava ficando em casa todo o tempo. Eu perguntei quando, e ele respondeu: ‘Agora.’ Então eu fui imediatamente. Ele me contou que decidira que eu deveria ser o CEO. Quando disse isso, pensei que ele achava que viveria muito mais tempo, porque nós entramos em toda uma discussão sobre o que significaria para mim ser o CEO com ele sendo o presidente. Eu perguntei: ‘O que você realmente não quer fazer entre as coisas que faz hoje em dia?’

“Foi uma conversa interessante”, declara Cook, com uma risada saudosa. “Ele diz: ‘Você toma todas as decisões.’ E eu: ‘Espere. Tenho uma pergunta.’ Tentei pensar em algo que o provocasse, então perguntei: ‘Você quer dizer que, se eu revisar um anúncio e gostar dele, posso mandar rodá-lo sem a sua aprovação?’ Ele riu e respondeu: ‘Bem, eu espero que você ao menos me consulte!’ Perguntei duas ou três vezes: ‘Você tem certeza de que quer fazer isso?’, porque, na época, ele parecia estar melhorando. Eu ia até lá muitas vezes durante a semana, e às vezes nos fins de semana. Toda vez que eu o via, ele parecia melhor. E também se sentia melhor. Infelizmente, a coisa não continuou desse jeito.”

Cook era o candidato óbvio havia anos. Ele já administrara a empresa duas vezes, durante as licenças médicas de Steve em 2004 e 2009. Além disso, Steve preferia um substituto interno. “Se você acredita que é importante compreender a fundo a cultura da Apple, acaba optando por um candidato interno”, explica Cook. “Se eu deixasse o cargo esta tarde, recomendaria um candidato interno, porque acho que não há como alguém entrar e entender a complexidade do que fazemos *e* entender de verdade a nossa cultura a fundo. E acho que ele também sabia que precisava ser alguém que acreditasse no conceito Beatles. Para a Apple, seria ruim ter um CEO que quisesse, ou sentisse que era necessário, substituir Steve por completo. Acredito que essa pessoa não existe, mas dá para imaginar gente tentando. Ele sabia que eu jamais seria tão idiota a ponto de fazer isso, ou mesmo sentir que precisava fazer isso.”

Steve discutira o assunto com Cook durante anos, de modo que nada daquilo foi surpreendente. E eles tinham conversado diversas vezes sobre o destino da Apple após a morte de Steve. Como diz Cook: “Ele não queria que perguntássemos: ‘O que Steve faria?’ Ele abominava como a cultura da Disney havia estagnado após a morte de Walt Disney e estava determinado a impedir que isso acontecesse na Apple.”

Oito semanas depois de Steve dizer a Cook que o nomearia CEO, as coisas tomaram um rumo inesperado, e para pior. “Assisti a um filme com ele na sexta-feira antes de sua morte”, lembra-se Cook. “Foi *Duelo de titãs*

[uma história sentimental sobre um azarão no futebol]. Fiquei muito surpreso por ele querer assistir àquele filme. Fiquei, tipo, você tem certeza? Ele não se interessava nem um pouco por esportes. E nós assistimos ao filme e conversamos sobre uma série de coisas. Saí dali pensando que ele estava muito feliz. E então, de repente, as coisas pioraram muito naquele fim de semana."

John Lasseter recebeu um telefonema de Laurene, que disse que ele deveria aparecer depressa para uma última visita. "Ficamos naquele estúdio que fora transformado em quarto para Steve. Conversamos sobre tudo na Pixar, tudo na Disney, coisas assim. Então, em um momento eu meio que o olhei, e ele disse: 'É, preciso tirar um cochilo agora.' Eu me levantei para sair, mas então parei, olhei para ele e voltei. Dei um grande abraço, um beijo e disse: 'Obrigado. Obrigado por tudo o que você fez por mim.'

"Ele é especial. Engraçado, havia um pequeno grupo de pessoas muito próximas a ele até o fim. E todos sentimos muitas saudades dele. Estive em São Francisco para a festa de aniversário de 50 anos de Laurene [em novembro de 2013]. Cheguei lá um pouco mais cedo, e Tim apareceu em seguida. Ele se aproximou, e começamos a conversar, e, é claro, a falar sobre Steve. Eu perguntei: 'Você sente falta dele? Eu sinto muita falta.' Então, mostrei isso aqui", diz Lasseter, apontando para a lista de favoritos em seu iPhone. "Eu ainda tenho o número de Steve no telefone. Depois, falei: 'Nunca vou conseguir apagar.' Então, Tim pegou o iPhone dele e mostrou que também tinha o número de Steve nos contatos."

"A RENOVAÇÃO E O crescimento deveriam ser o que há de mais importante na vida", diz Jim Collins. "A maioria dos grandes líderes não começa assim, eles crescem para se tornarem o que são. Foi o que Steve fez. Não vejo isso como uma história de sucesso, mas de crescimento. Eu gostaria de poder ter visto o Steve Jobs 3.0. Vê-lo dos 55 aos 75 anos teria sido fascinante. Se

você tiver boa saúde nessa idade, 3.0 deve ser a melhor fase. Mas não vamos poder ver isso.

“Uma empresa precisa de três coisas para ser uma empresa grande de verdade”, prossegue Collins, já falando da Apple. “Primeiro, você precisa obter resultados financeiros superlativos. Segundo, precisa ter um impacto notável, ao ponto de ser difícil substituí-lo caso deixe de existir. Terceiro, a empresa deve ser duradoura, além de várias gerações de tecnologia, mercados e ciclos, e deve demonstrar essa capacidade independentemente de um único líder. A Apple tem os números um e dois. Steve corria contra o relógio [para ajudá-la a obter o número três]. Só vamos saber se a Apple é uma empresa duradoura daqui a algum tempo. Há muita gente boa por lá, e talvez eles consigam.”

Quando Steve morreu, a Apple era verdadeiramente extraordinária em quase todos os sentidos que lhe importavam. Por volta de 2011, pode-se dizer com segurança que nenhuma outra empresa americana teve um registro comparável de inovação e sucesso. A meta interna, de desenvolver continuamente grandes produtos a partir de um método eficiente e sem burocracia, construído em torno da produtividade e da colaboração entre equipes pequenas, fora bem-sucedida de maneiras que desafiam o fato de a empresa já contar com 60 mil funcionários no momento da morte de ser fundador. O fluxo de receita era muito mais lucrativo e diversificado do que na época de seu retorno em 1997. Sua equipe de gerentes era um grupo de veteranos notavelmente estável ao longo dos anos. Avie Tevanian, Jon Rubinstein, Fred Anderson e Tony Fadell foram partidas sentidas, mas outros permaneceram com a memória institucional e habilidades notáveis. E o mais importante de tudo: a empresa demonstrara uma capacidade espantosa para conceber, desenvolver, fabricar e comercializar produtos verdadeira e insanamente fantásticos. A Apple estava fazendo tudo o que Steve sempre esperara de uma empresa.

STEVE MORREU em 5 de outubro de 2011. Houve três cerimônias após sua morte. Ele foi enterrado dia 8, com a presença de quase quarenta pessoas, incluindo quatro funcionários da Apple — Tim Cook, Katie Cotton, Eddy Cue e Jony Ive —; os membros do conselho Bill Campbell e Al Gore; Bob Iger, John Doerr, Ed Catmull, Mike Slade, Lee Clow; suas irmãs Patty e Mona Simpson; seus quatro filhos; Laurene; e alguns membros da família dela. Reuniram-se no Alta Mesa Memorial Park, em Palo Alto, e caminharam em tatames até o seu caixão, o qual rodearam. Vários presentes discursaram, alguns leram poesia. Após a cerimônia, o grupo se reuniu na casa de John Doerr para recordar velhas histórias.

Em 17 de outubro, centenas de pessoas participaram de uma cerimônia na Igreja Memorial no campus da Universidade de Stanford. O iPhone 4S fora apresentado dois dias antes, no primeiro evento público da empresa após a morte de Steve, com pedidos de pré-venda que excederam os de qualquer modelo anterior. A cerimônia foi restrita a convidados, que iam de amigos e familiares mais próximos até os Clinton, Bono, Rahm Emanuel, Stephen Fry, Larry Page, Rupert Murdoch e John Warnock, cofundador da Adobe. Bono e Edge, do U2, tocaram a música favorita dele de Dylan, "Every Grain of Sand"; Joan Baez cantou "Swing Low, Sweet Chariot"; e Mona Simpson leu um comovente tributo a Steve. Larry Ellison e Jony Ive também falaram. Erin, filha de Steve, acendeu as velas no início da cerimônia, enquanto todas as outras crianças falavam: Reed leu um texto próprio, Lisa leu um poema, e Eve leu o texto de "Think Different". Apesar do número de presentes, foi um evento extremamente íntimo e emocional, que abriu com Yo-Yo Ma tocando o prelúdio da Suíte nº 1 para Violoncelo, de Bach. As palavras de Laurene sobre Steve foram especialmente pungentes:

> *Steve e eu nos conhecemos* aqui, na Universidade de Stanford, durante a minha segunda semana na Califórnia. Ele veio dar uma palestra, e depois nos encontramos no estacionamento. Conversamos até as quatro da manhã. Ele me pediu em casamento

com um punhado de flores silvestres recém-colhidas em um dia chuvoso de Ano-Novo. E eu aceitei. É claro que aceitei. Nós construímos juntos as nossas vidas.

Ele moldou minha forma de ver o mundo. Ambos tínhamos personalidade forte, mas ele tinha uma estética completamente formada, e eu não. É muito difícil ver o que já está lá, remover os muitos obstáculos para obter uma visão clara da realidade, mas o dom dele era ainda maior: ele via claramente o que não estava lá, o que poderia estar lá, o que precisava estar lá. Sua mente nunca foi prisioneira da realidade. Pelo contrário: ele imaginava o que faltava à realidade e se dispunha a remediar aquilo. Suas ideias não eram argumentos, mas intuições nascidas de uma verdadeira liberdade interior. Por isso, seu senso de possibilidade era sobrenatural, um sentido épico de possibilidade.

O amor de Steve pela beleza — e sua impaciência com a feiura — permeou as nossas vidas. Logo no início do casamento tivemos longos jantares com Mona e Richie. Eu me lembro de uma discussão especialmente longa, que durou até tarde da noite. Quando estávamos voltando para casa, ele fez uma crítica devastadora às arandelas do restaurante. Mona concordou com a avaliação dele. Richie e eu olhamos um para o outro, sussurrando: "Uma arandela é uma luminária?" Para Steve, nenhum objeto era pequeno ou insignificante a ponto de escapar de um exame do significado e da qualidade de sua forma. Ele olhava para as coisas, e, em seguida, criava outras do ponto de vista da perfeição.

Podia ser um ponto de vista implacável, mas, com o tempo, passei a entender as suas razões, entender o rigor inacreditável que ele impunha primeiro e mais energicamente a si mesmo.

Ele sentia profundamente que a Califórnia era o único lugar onde seria capaz de viver. É a luz oblíqua da tarde nas colinas, a paleta, a beleza fundamental. Em sua alma, Steve era californiano. Precisava da liberdade que o estado lhe concedia, a lousa limpa.

Trabalhou sob a influência, a inspiração e a sublimidade deste lugar. Precisava que os ritmos primordiais do mundo natural o refrescassem: a terra, as montanhas, os carvalhos, os pomares. O espírito de novidade da Califórnia o revigorava e ratificava seu próprio espírito. Sua escala é contagiosa: essa grandeza natural é o cenário perfeito para se pensar grande. E ele pensou grande. Foi o pensador mais irrestrito que já conheci. Foi extremamente prazeroso, e muito divertido, pensar com ele.

Assim como os meus filhos, perdi meu pai quando era jovem. Não era o que eu queria para mim; não é o que eu queria para eles. Mas o sol irá se pôr e irá nascer, e, em nossa dor e em nossa gratidão, continuará brilhando sobre nós amanhã, e continuaremos a viver com propósito, memória, paixão e amor.

Fui embora logo após o fim da cerimônia. Estava tomado de emoção e remorso pelo que ocorrera durante minha última conversa com Steve. Ele ligou para perguntar se eu queria sair para passear e conversar. Em retrospecto, entendo que foi um convite para uma daquelas conversas de despedida que ele teve com algumas pessoas naquele verão. Mas eu estava de mau humor por diversos motivos e não tinha me dado conta do quanto ele estava doente. Então, em vez de responder ao convite, explodi, externei minhas queixas sobre nosso relacionamento, especialmente a raiva que sentia pelo fato de ele ter se recusado a trabalhar comigo em matérias para a *Fortune* após minha batalha contra a meningite. Ele pareceu atônito. Por alguns minutos após eu terminar de falar, houve um silêncio na linha. Então, ele disse que lamentava muito. Foi sincero, tenho certeza. Também disse que ainda gostaria que eu fosse vê-lo e talvez passear com ele pela vizinhança. Fiz uma desanimada tentativa de agendar uma visita com sua assistente, mas, quando houve uma ligeira complicação eu logo desisti, para meu eterno pesar.

Se tivesse ido à recepção após a cerimônia no Rodin Sculpture Garden do Cantor Arts Center, a uma curta caminhada da Capela Stanford, eu

teria recebido uma cópia de *Autobiografia de um iogue,* de Paramahansa Yogananda, entregue a cada convidado em uma embalagem de papel pardo. Também teria entrado em um "quem é quem" no Vale do Silício, uma reunião de homens e algumas mulheres que começaram as revoluções do PC e da internet. John Doerr, Eric Schmidt, e Michael Dell estavam lá, e a geração mais jovem estava lá, representada por Sergey Brin, Jerry Yang e Marc Andreessen. Mas os membros fundamentais do nascimento da Apple também compareceram: Woz, Regis McKenna, Bud Tribble, Andy Hertzfeld, Bill Atkinson, entre outros. Lee Clow e James Vincent estavam lá, assim como veteranos da NeXT, como Susan Barnes e Mike Slade, que apareceu com Bill Gates a reboque.

"Quando Bill visitou Steve em maio, ele já conhecia sua filha mais nova, Evie, porque tanto ela quanto a filha de Bill, Jennifer, faziam exibições equestres", diz Slade. "Ao chegarmos à recepção eu meio que abandonei Bill porque conhecia mais pessoas ali do que ele. Eu me senti meio mal, mas pensei: 'Ah, que se dane, ele já é um homenzinho.' Passou cerca de meia hora, e não sabia onde ele estava. Então, decidi ir atrás dele. No meio do jardim de esculturas eles haviam disposto sofás bem compridos em um retângulo, e lá estava a família. Laurene, as crianças. E lá também estava Bill, sentado em um sofá, conversando com Evie sobre cavalos. Ele ficou ali, conversando com ela, por cerca de meia hora. Não falou com mais ninguém."

A ÚLTIMA CERIMÔNIA ocorreu no campus da Apple, em Cupertino, em 20 de outubro. Cerca de 10 mil pessoas se reuniram no gramado dentro da elipse formada pelos edifícios principais do campus. Todos os pontos de venda da Apple no mundo foram fechados na ocasião, e seus funcionários se reuniram para assistir ao evento transmitido ao vivo pela rede virtual da Apple. Tim Cook foi o primeiro orador. Coldplay e Norah Jones, cujas

músicas foram destaque em anúncios de TV da Apple, fizeram breves apresentações para a multidão. Mas dois oradores se destacaram: Jony Ive e Bill Campbell, membro do conselho da Apple que fora um conselheiro próximo de Steve durante muitos e muitos anos.

"Steve mudou", disse Campbell. "Sim, ele foi carismático, apaixonado e brilhante. Mas eu o vi se tornar um grande administrador. Ele via coisas que os outros não conseguiam ver. Considerava arrogantes os líderes mundiais de tecnologia que achavam que éramos todos idiotas porque não conseguíamos usar estes dispositivos. Ele disse: '*Nós* é que somos os idiotas se eles não conseguem usar esses dispositivos.'" Então, Campbell passou a falar sobre o Steve que ele conhecera pessoalmente. "Nos últimos sete anos e meio, quando se tornou mais vulnerável, ele fez questão de que aqueles que amava, aqueles que estavam mais próximos, soubessem que era assim que ele se sentia. Para essas pessoas, Steve exalava e compartilhava um calor e um humor fenomenais. Ele era amigo de verdade."

Depois, Ive também falou sobre amizade. "Ele era meu amigo mais próximo e mais leal. Trabalhamos juntos por quinze anos", disse o britânico, "e ele ainda ria do meu sotaque ao falar "alu*mi*nium" [alu*mí*nio]'". Mas, sobretudo, Ive falou sobre trabalho, sobre os prazeres do trabalho e sobre os prazeres de trabalhar especificamente com Steve. "Ele adorava ideias, adorava fazer coisas, e tratava o processo criativo com uma rara e maravilhosa reverência. Melhor do que ninguém, entendia que, embora as ideias possam ser muito poderosas em última instância, elas começam frágeis, como pensamentos malformados, podem se perder, ficar comprometidas ou ser esmagadas com bastante facilidade. A vitória dele foi a vitória pela beleza, pela pureza, e, como ele mesmo diria, por não dar a mínima."

A cerimônia, que hoje qualquer um pode assistir em seu iMac, iPhone ou iPad — ou em seu Samsung Galaxy ou Microsoft Surface, se preferirem —, foi sóbria, mas empolgante. "Olhem para a direita, olhem para a esquerda, olhem para a frente, olhem para trás de vocês", pediu Campbell. "Vocês são isso. Resultados contados. Foram vocês que fizeram isso

acontecer.” Foi um evento que celebrou o passado e que também deixou claro, como teria dito Steve, que ainda havia muito a fazer. “Não vamos prendê-los por muito tempo”, disse Chris Martin, vocalista do Coldplay antes de iniciar a canção que encerrou a cerimônia. “Sabemos que Steve ia querer que vocês voltassem logo ao trabalho.”

Notas sobre as fontes

Por termos coberto a trajetória de Steve e escrito sobre ele de 1986 até 2011, Rick e eu temos literalmente milhares de páginas de anotações e transcrições, centenas de horas de entrevistas gravadas, dezenas de matérias publicadas e incontáveis experiências não registradas nas quais nos pautar. Supomos que teria sido mais fácil simplesmente reciclar trechos do que escrevi à época, pois foi quando tudo ainda estava fresco em minha memória e as impressões estavam mais vívidas.

Mas as matérias foram escritas com um objetivo diferente e mais imediato do que o que queremos alcançar com este livro: proporcionar uma compreensão mais profunda do arsenal de competências empresariais e capacidades em constante evolução de Steve Jobs, além do aprofundamento de seu impulso quase messiânico de impactar seu mundo. Queremos mostrar como isso foi impulsionado a um grau incomum por seu dom único *de ser autodidata, por seu idealismo genuíno, bem como por suas obsessões por vezes assustadoras, seus padrões estéticos rígidos e austeros (embora invariavelmente bem pensados), seu senso de missão pomposo. Por todo o tempo, ele manteve uma verdadeira compaixão pelos anseios e pelas necessidades das pessoas comuns que desejam encontrar novas ferramentas para se capacitar e se aperfeiçoar em um mundo cada vez mais complexo, cacofônico e confuso.*

Portanto, para nós, esta é uma história completamente nova, em parte reciclada de material antigo, mas também acrescida com novas observações e reflexões dos mais próximos ao nosso objeto de análise; pessoas que compartilharam memórias particulares e que tiveram a chance de alcançar uma compreensão mais profunda de quem realmente era seu amigo, colega ou rival: Steve Jobs. Com estas notas sobre as fontes, tentamos fornecer informações mais específicas sobre a amplitude das fontes e análises que ajudaram a embasar várias passagens ao longo de todo este livro.

Prólogo

A maior parte do prólogo se baseia em minhas lembranças e anotações da primeira entrevista que fiz com Steve Jobs, realizada em Palo Alto, em 17 de abril de 1986. Outras observações surgiram a partir da experiência acumulada em meus mais de 150 encontros, entrevistas, telefonemas, e-mails e bate-papos que mantive com ele entre essa data e sua morte, em 5 de outubro de 2011. Todas as citações de Steve Jobs no livro foram tiradas desses encontros, telefonemas ou trocas de e-mail, salvo indicação em contrário. Algumas delas já apareceram anteriormente, no todo ou em parte, em matérias de minha autoria publicadas pela *Fortune* ou pelo *The Wall Street Journal*. No entanto, nenhuma delas foi reproduzida ou citada neste prólogo ou em outras seções do livro a menos quando especificamente mencionado.

Steve Jobs nasceu em 24 de fevereiro de 1955; eu nasci em 9 de abril de 1954. Ambos terminamos o ensino médio na primavera de 1972. Além de trechos de meus encontros com Jobs, este capítulo se baseou em uma entrevista com Regis McKenna, em 31 de julho de 2012, e em outra, com Ed Catmull, em 16 de janeiro de 2014.

Capítulo 1: Steve Jobs no Jardim de Alá

Este capítulo estabelece uma premissa a partir da qual Steve Jobs evoluiria pelo resto da vida. A anedota central foi contada pelo dr. Larry Brilliant, então CEO do Skoll Global Threats Fund e amigo íntimo de Jobs desde meados dos anos 1970. Nós o entrevistamos em duas ocasiões: 23 de-agosto de 2013, e 17 de janeiro de 2014. Também visitamos o Jardim de Alá, em Mill Valley, Califórnia, com Brilliant e sua esposa, Girija, cofundadora da Fundação Seva. Outras entrevistas-chave foram as de Laurene Powell Jobs, em 14 de outubro de 2013; Lee Clow, também em 14 de outubro de 2013; e Regis McKenna, em 31 de julho de 2012.

As datas e os detalhes biográficos do capítulo foram obtidos de muitas fontes publicadas, incluindo *Steve Jobs*, a biografia “autorizada” de Walter Isaacson, e *O fascinante império de Steve Jobs*, a obra de Michael Moritz

sobre o início da Apple. Detalhes sobre a vida e as contribuições de Stephen Wozniak à Apple vieram sobretudo de seu livro de memórias *iWoz: a verdadeira história da Apple segundo seu cofundador*, escrito em parceria com Gina Smith. Esta é também a fonte de muitos dos pormenores sobre o trabalho conjunto de Wozniak e Jobs com os discadores Blue Box de telefones digitais.

Para obter informações gerais sobre o Homebrew Computer Club, nos baseamos sobretudo em *iWoz*, embora também tenhamos nos pautado em *O fascinante império de Steve Jobs* e outras fontes. Também conversei sobre o clube com Bill Gates e Steve Jobs durante diversos encontros nos últimos vinte anos.

O arquivo da proposta para a oferta pública inicial da Apple Computer Inc. à SEC, em 12 de dezembro de 1980, forneceu as estatísticas sobre o início do crescimento da empresa: "A Apple vendeu cerca de 570, 7.600, 35.100, 78.100 computadores mainframe Apple II, durante o período de seis meses encerrado em 30 de setembro de 1977 e durante os anos fiscais findos em 30 de setembro de 1978, 30 de setembro de 1979 e 26 de setembro de 1980, respectivamente."

Também nos baseamos nas seguintes fontes da internet: o site da Fundação Seva, em www.seva.org; o site do Ralston White Retreat (nome oficial atual do Jardim de Alá), em www.ralstonwhiteretreat.org/history.asp; no compêndio "Most Admired Company of the World", 2008-2014, da *Fortune*, publicado na web em www.time.com/10351/fortune-worlds-most-admired-company-2014; e na entrevista de Steve Jobs para o Smithsonian Institution's Oral and Video Histories, em 20 de abril de 1995, postado em http://americanhistory.si.edu/comphist/sj1.html. Outro recurso útil para esta seção foi um site chamado foundersatwork.com, www.foundersatwork.com/steve-wozniak.html, complemento on-line do livro *Founders at work: Stories of Startups' Early Days*, de Klaus Livingston.

Capítulo 2: "Eu não queria ser um homem de negócios"

Este capítulo explica as primeiras atitudes idiossincráticas de Jobs como empresário e baseou muitos de seus pormenores em livros e matérias de revistas sobre o início da Apple Computer Inc., reminiscências informais do próprio Jobs durante uma de nossas muitas conversas e lembranças de outras pessoas que trabalharam com ele na época. De especial valor foram as reminiscências e o acervo pessoal de Regis McKenna, que generosamente compartilhou sua coleção de anotações, desenhos, textos publicitários, relatórios anuais e correspondência do período. Também nos baseamos em nossas entrevistas com McKenna no verão de 2012 e em seu livro *Real Time: Preparing for the Age of Never Satisfied Customer*. Ao todo, nós o entrevistamos longamente em três ocasiões, em 2012 e 2013.

Outros livros que consultamos foram *iWoz*, de Wozniak e Smith; *O fascinante império de Steve Jobs*, de Mortiz; *Swimming Across*: *A Memoir*, de Andrew S. Grove; *Andy Grove: The Life and Times of an American*, de Richard S. Tedlow; *The Chip: How Two Americans Invented the Microchip and Launched a Revolution*, de T.R. Reid; e *The Man Behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley*, de Leslie Berlin. Também usamos diversas citações de "Digitization", matéria da seção Talk of the Town da *The New Yorker*, publicada em 14 de novembro de 1977. Por fim, coletamos dados da proposta de oferta pública inicial da Apple Computer da SEC, em 1980.

Capítulo 3: Descoberta e colapso

Este capítulo descreve as circunstâncias que levaram Steve Jobs a perder autoridade executiva e, por fim, se demitir sob pressão do conselho. Mais uma vez, sintetizamos informações de muitas fontes, de livros a nossas entrevistas e o acervo do governo, como relatórios anuais, e as próprias reminiscências de Jobs durante nossos muitos encontros ao longo dos anos. A narrativa da sequência de eventos que levaram ao rebaixamento de Jobs em abril de 1985 e ao conflito final com o conselho da empresa que terminou com sua demissão também foi beneficiada por muitas entrevistas

recentes com pessoas que estavam lá, bem como relatórios publicados na época.

Afora trechos de meus encontros com Jobs, a maioria das citações diretas deste capítulo foi retirada de entrevistas com Susan Barnes, em 24 de julho de 2012; Lee Clow, em 14 de outubro de 2013; Regis McKenna, em 31 de julho de 2012; Bill Gates, em 15 de junho de 2012; Mike Slade, em 23 de julho de 2012; e Jean-Louis Gassée, em 17 de outubro de 2012.

Também contamos com trechos dos seguintes livros: *Gates*, de Stephen Manes e Paul Andrews; *Odisseia: da Pepsi à Apple, uma viagem através da aventura, das ideias e do futuro*, de John Sculley; *The Bite in the Apple: A Memoir of My Life with Steve Jobs*, de Chrisann Brennan; *Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company*, de Owen W. Linzmayer; *Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age*, de Michael A. Hiltzik; e *Insanely Great: The Life and Times of Macintosh, the Computer That Changed Everything*, de Steven Levy; assim como *O fascinante império de Steve Jobs* e *iWoz*.

Outras fontes jornalísticas incluem "The Fall of Steve", de Bro Uttal, publicada na *Fortune* em 5 de agosto de 1985; e o documentário televisivo da PBS *The Entrepeneurs*, transmitido em 1986. O site do Golden Gate Weather, http://ggweather.com/sjc, forneceu os dados meteorológicos precisos do dia em que Jobs visitou o Jardim de Alá. Os dados estatísticos sobre as vendas de unidades são de relatórios anuais da Apple Computer de 1980 a 1984.

Capítulo 4: O que vem a seguir?

Este capítulo marca o início de meus encontros frequentes com Jobs, primeiro como repórter do *The Wall Street Journal* e, mais tarde, como redator da *Fortune* sobre o Vale do Silício. Ironicamente, durante os três primeiros anos, não escrevi muitas matérias sobre ele e seus dois projetos mais queridos, NeXT e Pixar, pois não eram de capital aberto e, portanto, não tinham alta prioridade para o *Journal*. No entanto, ao ir para a *Fortune*,

em 1989, fiz questão de escrever sobre Steve com muito mais frequência e tentei cultivar o que estava se tornando uma relação pessoal mais estreita. Muito do que é descrito nesta seção vem de minhas próprias anotações e transcrições de entrevistas, além de lembranças de eventos. Longas entrevistas recentes com os colegas de Jobs dessa época forneceram um valioso pano de fundo para o capítulo.

Além de trechos tirados de meus encontros com Jobs, a maioria das citações diretas deste capítulo vem de entrevistas com Dan'l Lewin, em 26 de julho de 2012; Susan Barnes, em 24 de julho de 2012; Avie Tevanian, em 12 de novembro de 2012; e Jon Rubinstein, em 25 de julho de 2012. Também tiramos proveito da longa troca de e-mails com Allison Thomas, em 20 de janeiro de 2014.

Outras informações gerais sobre a NeXT foram tiradas de dois livros: *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*, de Randall Stross; e *Apple Confidential 2.0*, de Owen W. Linzmayer.

As descrições do rápido crescimento da Sun Microsystems e do cenário competitivo das estações de trabalho saíram de pesquisas para minhas matérias na *Fortune* de 1998 a 2004 (ver bibliografia). Os detalhes narrativos da apresentação do NeXTcube foram elaborados sobretudo a partir de minha experiência no evento e de minha reportagem para uma matéria de primeira página do *The Wall Street Journal*, publicada em 13 de outubro de 1988, intitulada "Next Project: Apple Era Behind Him, Steve Jobs Tries Again, Using a New System".

As estatísticas sobre as capacidades relativas dos HDs e a contagem de transistores semicondutores são fundamentadas em duas fontes principais: para as descrições de densidade de transistores semicondutores, nós nos baseamos no artigo de Pat Gelsinger "Moore's Law — The Genius Lives On", publicado na newsletter *Solid State Circuits* em 13 de julho de 2007; os dados sobre a evolução da densidade dos HDs vieram de "Kryder's Law", de Chip Walter, publicado na edição de 25 de julho de 2005 da *Scientific American*.

Outros artigos de revistas que nos auxiliaram foram uma matéria da *Newsweek* de 24 de outubro de 1988, escrita por John Schwartz, intitulada "Steve Jobs Comes Back" e uma matéria de Joe Nocera para a *Esquire* intitulada "The Second Coming of Steve Jobs" à qual nos referimos longamente. Também voltamos a citar o documentário da PBS *The Entrepeneurs*, exibido em 1986.

Entre as fontes da internet para este capítulo estão o acervo digital do National Mining Hall of Fame, Leadville, Colorado, www.mininghalloffame.org/inductee/jackling; Philip Elmer-DeWitt, "Inside Steve's Teardown Mansion", de 27 de abril de 2009, Fortune.com, http://fortune.com/2009/04/27/inside-steve-jobs-Tear-down-mansion/; e http://www.sec.gov/cgi-bin/browse-edgar?company=sun+microsystems&owner=exclude&action=getcompany para obter informações financeiras sobre a Sun Microsystems tiradas do acervo da SEC.

Capítulo 5: Aposta paralela

Este capítulo descreve a origem da compra daquilo que veio a se chamar Pixar e também se baseia sobretudo em minha extensa pesquisa anterior para matérias publicadas na *Fortune* entre 1989 e 2006 (ver bibliografia). Também usamos entrevistas recentes com Ed Catmull e e seu livro recém-publicado sobre suas experiências na Pixar, *Criatividade S.A.: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração*. Para verificar alguns fatos históricos, também contamos com o livro de Karen Paik *To Infinity and Beyond: The Story of Pixar Animation Studios*.

Além de falas tiradas de meus encontros com Jobs, a maioria das citações diretas foi extraída de entrevistas com Susan Barnes, em 24 de julho de 2012; Ed Catmull, em 16 de janeiro de 2014; John Lasseter, em 8 de maio de 2014; Bob Iger, em 14 de maio de 2014; e Laurene Powell Jobs, em 25 de outubro de 2013.

Capítulo 6: Uma visita de Bill Gates

Este capítulo incomum é baseado em um único encontro histórico, um dos dois longos encontros "autorizados" entre Bill Gates e Steve Jobs. Dessa forma, não há muitas fontes externas além de minhas transcrições de entrevistas, anotações, lembranças e análise da indústria na época.

Recuperamos informação estatística do U.S. Bureau of Economic Affairs, Annual Industry Accounts — 1976-2012, que podem ser acessadas em
https://www.bea.gov/scb/pdf/2005/01January/0105_Industry_Acct.pdf.

Para informações sobre Gates, consultamos uma matéria de Bro Uttal, publicada na *Fortune* em 21 de julho de 1986, chamada "The Deal That Made Bill Gates, Age 30, $350 Millions"; uma entrevista com Mike Slade, em 23 de julho de 2012; e uma entrevista exclusiva, mais recente, com o próprio Gates, em 15 de junho de 2012.

Capítulo 7: Sorte

Este capítulo descreve como a Pixar se transformou em uma produtora de longas animados por computador. Baseia-se em grande parte nas entrevistas recentes feitas por nós com diretores da Pixar e é complementado pelas muitas reportagens que escrevi ao longo dos anos sobre a notável evolução dessa empresa como produtora de animações (ver bibliografia). Ed Catmull e John Lasseter foram muito generosos ao ceder seu tempo para os perfis que escrevi sobre cada um deles e se disponibilizaram também durante a pesquisa para este livro. Além disso, usamos minhas entrevistas anteriores com Jeffrey Katzenberg, da Dreamworks, e Michael Eisner, da Disney, no final dos anos 1990. O livro *Criatividade S.A.*, de Ed Catmull, também foi muito útil.

Outras fontes publicadas incluem dois livros: a história corporativa oficial de Karen Paik, *To Infinity and Beyond*: *The Story of Pixar Animation Studios*; e *The Pixar Touch*: *The Making of a Company*, de David A. Price. Para obter detalhes sobre como foi o investimento na Pixar que acabou

tornando Steve Jobs um verdadeiro bilionário, consultamos o site da *Forbes*, especificamente um artigo interativo intitulado “Two Decades of Wealth”, em www.forbes.com/static_html/rich400/2002/timemapFLA400.html.

Também nos baseamos no site da SEC para confirmar os pormenores da oferta pública inicial da Netscape Communications Inc., em 9 de agosto de 1995. A empresa ofereceu 3,5 milhões de ações a 28 dólares por ação, gerando uma receita de 98 milhões de dólares.

Entretanto, acima de tudo, tiramos grande proveito das longas entrevistas com Ed Catmull, em 16 de janeiro de 2014; John Lasseter, em 8 de maio de 2014; e de meus muitos encontros com Jobs ao longo dos anos.

Capítulo 8: Os bons, os maus e os idiotas

Este capítulo reflete um período atípico em minha relação com Jobs, pois coincide com um momento em que ele, então CEO tanto da NeXT quanto da Pixar, me chamava aparentemente do nada para falar sobre o que ocorria na Apple Computer. Antes disso, não havíamos falado muito sobre seu primeiro flerte empreendedor, sobretudo porque ele não era do tipo que gostava de olhar para o passado. Contudo, Jobs parecia de fato preocupado com o que parecia ser o início de uma espiral da morte para a Apple. Passei a maior parte de um ano pesquisando e preparando o que teria sido uma matéria de capa sobre a amplitude e a profundidade dos problemas da empresa, informado não apenas pelo que Steve sussurrou ao meu ouvido como por resmungos de outras pessoas, dentro e fora da companhia. A matéria, “Something’s Rotten in Cupertino”, só foi publicada na edição da *Fortune* de 3 de março de 1997, mais de dois meses após a precipitada decisão da Apple de comprar a NeXT Computer. A pesquisa para essa matéria, além de outras matérias que escrevi sobre a Microsoft, a NeXT e a Pixar, de 1995 a 1997, embasou grande parte deste capítulo. Os números sobre a Apple vieram dos relatórios anuais da

empresa durante o período. Duas longas entrevistas com Fred Anderson em agosto de 2012 foram particularmente úteis para explicar como ele conseguiu elaborar a estratégia que possibilitou à Apple sair de uma difícil situação fiscal, quando ele voltou para a empresa, na primavera de 1996.

Além de trechos tirados de meus encontros com Jobs, a maior parte das citações diretas do capítulo saiu das entrevistas com Anderson e de outras, com Mike Slade, em 23 de julho de 2012; Ed Catmull, em 16 de janeiro de 2014; Jean-Louis Gassée, em 17 de outubro de 2012; Avie Tevanian, em 12 de novembro de 2012; Andy Grove, em 20 de junho de 2012; e Bill Gates, em 15 de junho de 2012.

Outras fontes incluem um vídeo de arquivo de Jobs na MacWorld Boston, em 6 de agosto de 1997, www.youtube.com/watch?v=PEHNrqPkefI; e um artigo do *The New York Times* de 19 de março de 1992 intitulado "Business People: NeXT Finds a President in Telephone Industry", de Lawrence Fisher, que forneceu informações sobre Peter van Cuylenberg.

Capítulo 9: Talvez eles sejam loucos

Este capítulo aborda os primeiros quatro anos após a volta de Steve Jobs ao comando da Apple e se baseia principalmente em minha pesquisa e em matérias escritas sobre a empresa entre 1997 e 2001. Apesar da situação precária da Apple e do ceticismo geral, havia um enorme interesse entre os técnicos e executivos de todas as áreas quanto ao que Jobs poderia tirar da manga para mudar as coisas na empresa icônica. Jobs sabia que, para ele, seria interessante expor às claras suas estratégias iniciais para estabilizar as coisas e, por essa época, já havíamos desenvolvido uma forte confiança. Consequentemente, durante esses primeiros anos de sua volta, ele não era tão reservado quanto viria a se tornar após a virada do século.

Além de trechos extraídos de meus encontros com Jobs, a maioria das citações do capítulo saiu de entrevistas com Lee Clow, em 14 de outubro de 2013; Jon Rubinstein, em 25 de julho de 2012; Avie Tevanian, em 12

de novembro de 2012; Rubinstein e Tevanian juntos, em 12 de outubro de 2012; Jony Ive, em 10 de junho de 2014; Bill Gates, em 16 de junho de 2012; e Mike Slade, em 23 de julho de 2012.

Os dados financeiros, as estatísticas sobre o número de funcionários e outros dados numéricos deste capítulo foram tirados sobretudo do acervo da SEC sobre a Apple, reportando os resultados financeiros da empresa de 1996 a 2000, de modo que não os citamos individualmente. A famosa citação de Michael Dell sugerindo que Jobs deveria simplesmente liquidar a Apple ocorreu durante uma sessão de perguntas e respostas no Gartner Symposium e na ITxpo97, em Orlando, Flórida, em 6 de outubro de 1997, http://news.cnet.com/Dell-Apple-should-close-shop/2100-1001_3-203937.html. Informações gerais sobre Dieter Rams, o gênio do design que foi a primeira inspiração de Jony Ive, design-chefe da Apple, veio do site da empresa de design de móveis dinamarquesa Vitsœ, https://www.vitsoe.com/us/about/dieter-rams e https://www.vitsoe.com/us/about/good-design. Os pormenores técnicos sobre o iMac e outros modelos de computadores foram tirados de www.everymac.com/systems/apple/imac/specs/imac_ab.html.

Capítulo 10: Seguindo o faro

Este capítulo descreve como a Apple enfim criou seu caminho de volta ao crescimento, entrando e abalando um negócio totalmente diferente: o mercado de audioeletrônicos portáteis, com a introdução do iTunes e do iPod, reprodutor de música digital portátil. Também demonstra com riqueza de detalhes a nova metodologia que Jobs passou a empregar e ele próprio chamava de “seguir o seu faro”, em vez de traçar algum tipo de mapa estratégico predeterminado. A importância do iTunes, do iPod e, mais tarde, da iTunes Music Store está em como um levou ao outro. Descrevi o processo de forma fragmentada na *Fortune*, à medida que os produtos eram lançados. Somente em retrospectiva é possível perceber que todos eram exemplos de Steve e sua equipe seguindo o próprio faro, vendo

o que seria possível após cada etapa. Também neste capítulo as matérias que pesquisamos, escrevemos e editamos para a *Fortune* forneceram a maior parte da base factual.

Além das falas retiradas dos encontros com Jobs, a maioria das citações diretas foi retirada de entrevistas com Tony Fadell, em 1º de maio de 2014; Eddy Cue, em 29 de abril de 2014; Jony Ive, em 10 de junho de 2014; Tim Cook, em 30 de abril de 2014; e Jon Rubinstein e Avie Tevanian, em 12 de outubro de 2012.

As informações e os antecedentes sobre a apresentação de Gates na CES foram tiradas do acervo on-line dos comunicados à imprensa da Microsoft. As estatísticas financeiras vieram do site da SEC. O acervo on-line de documentos de negócios da Apple Computer Inc. foi a fonte de um comunicado à imprensa de 16 de janeiro de 2001, "iTunes Downloads top 275,000 in First Week" e o Relatório Anual da Apple Computer Inc. do ano fiscal encerrado em 30 de setembro de 2001. Outras fontes on-line para este capítulo incluem o site do Gartner Group para várias estatísticas de mercado, www.gartner.com/newsroom/id/2301715; e Quora.com, www.quora.com/Steve-Jobs/What-are-the-best-stories-about-people-randomly-meeting-Steve-Jobs/answer/Tim-Smith-18.

Capítulo 11: Faça o melhor possível

Este capítulo basicamente conta a história de Steve Jobs, o merchandiser. Duas matérias de outros redatores da *Fortune* forneceram antecedentes: uma de Devin Leonard em 2003, de capa, sobre a transformação do iTunes em um rolo compressor de música no varejo; e outra de Jerry Useem, publicada em 2007, que descreve como as lojas de varejo da Apple se tornaram as mais lucrativas do mundo. As experiências de Rick como editor da revista *Entertainment Weekly* também contribuíram para nossas explicações sobre a dinâmica da indústria fonográfica no momento em que fez um salto de fé para o futuro digital ao integrar a iTunes Music Store, da Apple.

Além de trechos oriundos de meus encontros com Jobs, a maioria das citações diretas deste capítulo foi retirada de entrevistas com Eddy Cue, em 29 de abril de 2014; Tim Cook, em 30 de abril de 2014; e Laurene Powell Jobs, em 14 de outubro de 2013.

Entre as matérias de revistas que citamos estão “Apple: America’s Best Retailer”, de Jerry Useem, publicada na edição de 8 de março de 2007 da *Fortune*; “Songs in the Key of Steve Jobs”, de Devin Leonard, publicada na edição de 12 de maio de 2003 da *Fortune*; e “Commentary: Sorry Steve: Here’s Why Apple Stores Won’t Work”, por Cliff Edwards, publicada na edição de 20 de maio de 2001 da *BusinessWeek*.

Capítulo 12: Duas decisões

Este capítulo narra sobretudo o processo tortuoso que levou Jobs e sua equipe a decidir criar um “smartphone” móvel. Fizemos diversas novas entrevistas para contar a história, além de nos basearmos nos livros *Briga de cachorro grande: como a Apple e o Google foram à guerra e começaram uma revolução*, de Fred Vogelstein, e *Steve Jobs*, de Walter Isaacson, para obter alguns contextos.

Também consultamos diversos livros e matérias on-line, entre os quais *Artificial Reality II*, de Myron W. Krueger, que forneceram informações sobre a evolução da interface multitouch.

Além de trechos retirados dos encontros com Jobs, a maioria das citações diretas deste capítulo saiu de entrevistas com Jim Collins, em 15 de abril de 2014; Jony Ive, em 6 de maio de 2014 e em 10 de junho de 2014; Tony Fadell, em 1º de maio de 2014; Laurene Powell Jobs, em 14 de outubro de 2013; Tim Cook, em 30 de abril de 2014; e Eddy Cue, em 29 de abril de 2014.

Entre as fontes da internet estão o site do Mitsubishi Research Laboratories para uma matéria intitulada “DiamondTouch: A Multi-User Touch Technology”, de Paul Dietz e Darren Leigh, publicada em outubro de 2003 e reproduzida on-line em

www.merl.com/publications/docs/TR2003-125.pdf; o site do National Cancer Institute, para obter informações sobre o câncer de pâncreas, www.cancer.gov/cancertopics/pdq/treatment/isletcell/HealthProfessional; e arquivos de comunicados à imprensa da Apple sobre os resultados financeiros da Apple Computer Inc., de 2 de agosto de 2004, além de outros dados corporativos.

Capítulo 13: Stanford

Além do discurso de Jobs, a maioria das citações diretas veio de entrevistas com Tim Cook, em 30 de abril de 2014; Katie Cotton, em 30 de abril de 2014; Jim Collins, em 15 de abril de 2014; e Laurene Powell Jobs, em 25 de outubro de 2013, 6 de dezembro de 2013 e 30 de abril de 2014.

Capítulo 14: Um porto seguro para a Pixar

Este capítulo trata da história em grande parte inédita de como Steve Jobs vendeu a Pixar Animation Studios para a Walt Disney Company no início de 2006, época em que as relações entre as empresas eram particularmente tensas. Nós nos baseamos em lembranças do CEO da Disney, Robert Iger; do fundador da Pixar, Ed Catmull; e do espírito criativo da Pixar, John Lasseter, para contar esta história, não muito diferente de um roteiro da Pixar, que quase sempre narra o crescimento pessoal de personagens que às vezes tropeçam nos próprios pés. Usamos longas e esclarecedoras entrevistas com os três durante o início de 2014.

Para informações sobre o contexto, também nos baseamos em dois livros: *Disney War*, de James B. Stewart, e *Steve Jobs*, de Walter Isaacson.

Além das falas tiradas de meus encontros com Jobs, a maioria das citações diretas deste capítulo foi retirada de entrevistas com John Lasseter, em 8 de maio de 2014; Tim Cook, em 30 de abril de 2014; Ed Catmull, em 16 de janeiro de 2014; e Robert Iger, em 14 de maio de 2014.

Capítulo 15: A máquina completa

Este capítulo aborda vários tópicos que refletem a nova complexidade administrativa da empresa, que em breve se chamaria simplesmente Apple Inc., à medida que sua linha de negócios e produtos se ampliava. Entre o fim de 2004 e 2008, a Apple deu à luz o iPhone, mudou a guarda em suas fileiras executivas e entrou em um novo tipo de parceria com a AT&T, enquanto as vendas da empresa e o número de funcionários quase triplicaram. Enquanto isso, a controvérsia voltou a Cupertino sob a forma de uma investigação da SEC sobre os procedimentos adotados na concessão de opções de ações para executivos, de críticas públicas sobre as condições de trabalho em suas fábricas terceirizadas na China, e de acusações de violações à lei antitruste no conluio com editoras quanto aos preços dos e-books e com outros empregadores do Vale do Silício para reduzir a "caça" a funcionários-chave. A Apple continuou crescendo, e, com o sucesso cada vez maior do iPhone, Jobs havia completado seu trio de computadores fundamentais, apesar de sua saúde continuar piorando visivelmente. Usamos longas entrevistas com executivos-chave da Apple, atuais e antigos, incluindo o CEO, Tim Cook; o vice-presidente sênior de design, Jony Ive; o vice-presidente sênior de software e serviços de internet, Eddy Cue; a vice-presidente de comunicações corporativas, Katie Cotton; e Tony Fadell, fundador da Nest Labs, hoje subsidiária do Google. Também nos baseamos em comunicados à imprensa da Apple, documentos da SEC e registros jurídicos sobre a controvérsia envolvendo as opções de ações.

Além de falas tiradas de meus encontros com Jobs, a maioria das citações diretas deste capítulo veio de entrevistas com Eddy Cue, em 29 de abril de 2014; Fred Anderson, em 8 de agosto de 2012; Avie Tevanian, em 11 de outubro de 2012; Tim Cook, em 30 de abril de 2014; Jon Rubinstein, em 25 de julho de 2012; Jony Ive, em 6 de maio de 2014 e 10 de junho de 2014; John Doerr, em 7 de maio de 2014; Jean-Louis Gassée, em 17 de outubro de 2012; e Marc Andreessen, em 7 de maio de 2014.

Entre as fontes da internet estão o Fastcodesign.com, site da revista *Fast Company*, especializada em design, em 22 de maio de 2014, www.fastcodesign.com/3030923/4-myths-about-apple-design-from-an-ex-

apple-designer; e o blog do ex-engenheiro da Apple Don Melton, donmelton.com/2014/04/10/memories-of-steve/. Além disso, o acervo da SEC sobre a Apple forneceu dados de vendas de unidades a cada trimestre do ano fiscal de 2000 até o ano fiscal de 2013.

Capítulo 16: Pontos cegos, rancores e cotoveladas

Este é um capítulo incomum porque, em vez de explicar uma sequência de eventos, tentamos pôr em perspectiva certas características e padrões de comportamento mais controvertidos de Steve Jobs, especialmente no contexto do crescimento e do sucesso meteóricos da Apple, bem como no das pressões que ele exercia por conviver com uma doença terminal. Algumas das decisões e ações de Jobs o levaram a travar disputas jurídicas em tribunais e a reprimendas de reguladores federais. Outras resultaram em irritantes problemas de relações-públicas. Outras eram apenas exemplos de um homem que se recusava a opinar de forma contida. Confiamos sobretudo nos registros jurídicos e em matérias de jornais e revistas para conhecer o contexto de vários desses desastres, e também pedimos que os colegas de trabalho mais próximos de Jobs refletissem a respeito disso. Tentamos não fazer um julgamento definitivo, especialmente sobre os processos jurídicos ainda em andamento. No entanto, consideramos importante tentar descrever a forma como essas questões refletiam aspectos da personalidade e do temperamento de Jobs no auge de seu sucesso. Também descrevemos algumas das dinâmicas interpessoais da equipe executiva montada por ele, e o período de transição, em meados dos anos 2000, quando vários membros-chave saíram da empresa.

Além de falas extraídas de meus encontros com Jobs ao longo dos anos, a maioria das citações diretas deste capítulo foi retirada de entrevistas com Tim Cook, em 30 de abril de 2014; Eddy Cue, em 29 de abril de 2014; Katie Cotton, em 30 de abril de 2014; Fred Anderson, em 8 de agosto de 2012; Jon Rubinstein, em 25 de julho de 2012; Avie Tevanian, em 11 de outubro de 2012; e Bill Gates, em 15 de junho de 2012.

Fontes da internet citadas ou consultadas incluem a resenha “Talking Business: Apple’s Culture of Secrecy”, de autoria de Joe Nocera, *The New York Times*, publicada em 26 de julho de 2008, www.nytimes.com/2008/07/26/business/26nocera.html?pagewanted=all?; o comunicado à imprensa on-line do acervo da SEC, documento nº 20086, sobre a decisão do caso que tratou a datação de opção de ações, www.sec.gov/litigation/litreleases/2007/lr20086.htm; o acervo on-line do Departamento de Justiça dos Estados Unidos em relação à petição antitruste contra a Apple, a Adobe, o Google, a Intel, a Intuit e a Pixar, por conspirarem para impedir a contratação de funcionários técnicos pela concorrência, www.justice.gov/atr/cases/f262600/262.654.pdf, e a queixa contra a Apple e diversas editoras por conspirarem para ditar os preços dos e-books, www.justice.gov/ATR/cases/f299200/299.275.pdf; “Thoughts on Flash”, carta aberta de Steve Jobs explicando seu raciocínio para não permitir que o Flash, da Adobe Corp., fosse incluído no iPhone, https://www.apple.com/hotnews/thoughts-on-flash/; comunicado à imprensa da Apple Inc. com informações sobre o litígio da empresa contra a Samsung, que por muitos anos foi a maior fabricante de smartphones a usar o sistema operacional Android, do Google; “How the U.S. Lost Out on iPhone Work”, de Charles Duhigg e Keith Bradsher, publicado no *The New York Times* em 21 de janeiro de 2012, www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html; “In China, Human Costs Are Built into an iPad”, de Charles Duhigg e David Barboza, publicado no *The New York Times* em 25 de janeiro de 2012, www.nytimes.com/2012/01/26/business/ieconomy-apples-ipad-and-the-human-costs-for-workers-in-China.html; “How Apple Sidesteps Billions in Taxes”, de Charles Duhigg e David Kocieniewski, publicado no *The New York Times* em 28 de abril de 2012, www.nytimes.com/2012/04/29/business/apples-tax-strategy-aims-at-low-tax-states-and-nations.html; “Apple Retail Army, Long on Loyalty but Short on Pay”, de David Segal, publicado no *The New York Times* em 23 de

junho de 2012, www.nytimes.com/2012/06/24/business/apple-store-workers-loyal-but-short-on-pay.html.

Para saber mais sobre o contexto, também consultamos *Briga de cachorro grande: como a Apple e o Google foram à guerra e começaram uma revolução*, de Vogelstein.

Capítulo 17: "Diga apenas que estou sendo babaca"

Este capítulo final também cobre um longo período. Trata das minhas interações com Jobs ao longo de seus últimos anos, das circunstâncias incomuns que cercaram seu transplante de fígado em 2009, da crítica pública quanto às condições de trabalho na fabricante contratada pela Apple na China, das acusações de violações da lei antitruste em seu conluio com editoras sobre os preços dos e-books e com outros empresários do Vale do Silício para reduzir a "caça" a funcionários-chave do setor de tecnologia. Também descrevemos como o iPad se tornou o maior best-seller da história da Apple. No entanto, a principal intenção do capítulo é colocar em perspectiva a evolução de Steve Jobs, que começou como um empreendedor jovem e imprudente até se tornar um experiente criador de tecnologias de consumo, bem como das infraestruturas de negócios necessárias para realizá-las e apoiá-las. Para isso, nós nos baseamos, em grande parte, nas observações e experiências de muitos que o conheceram a fundo.

Diversos indivíduos que compareceram ao serviço fúnebre particular nos forneceram informações do evento, mas não quiseram que essas lembranças lhes fossem atribuídas. A transcrição da homenagem de Laurene Powell Jobs proferida no memorial público para Steve Jobs, em 17 de outubro de 2011, foi usada com sua permissão.

Além de falas retiradas de meus encontros com Jobs, a maioria das citações diretas deste capítulo saiu de entrevistas com Tim Cook, em 30 de abril de 2014; Bob Iger, em 14 de maio de 2014; Eddy Cue, em 29 de abril de 2014; Lee Clow, em 20 de janeiro de 2014; Bill Gates, em 15 de junho

de 2012; Laurene Powell Jobs, em 30 de abril de 2014; John Lasseter, em 8 de maio de 2014; Jim Collins, em 15 de abril de 2014; e Mike Slade, em 23 de julho de 2012.

Contamos com um vídeo da Câmara Municipal de Cupertino para obter citações exatas da apresentação dos planos para a nova sede da Apple, feita por Jobs em 7 de junho de 2011, www.cupertino.org/index.aspx?recordid=463&page=26; e vídeos on-line da Apple para obter comentários de Bill Campbell e Jony Ive discursando no memorial para Jobs na sede da Apple Inc., em 20 de outubro de 2011, http://events.apple.com.edgesuite.net/10oiuhfvojb23/event/index.html.

Bibliografia

Livros

AMELIO, Gil. *On the Firing Line: My 500 Days at Apple*. Nova York: HarperBusiness, 1998.

BERLIN, Leslie. *The Man Behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley*. Nova York: Oxford University Press, 2005.

BRENNAN, Chrisann. *The Bite in the Apple: A Memoir of My Life with Steve Jobs*. Nova York: St. Martin's Press, 2013.

CATMULL, Ed. *Criatividade S.A.: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração*. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

COLLINS, Jim. *Empresas feitas para vencer: por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não*. São Paulo: HSM, 2013.

______ e Jerry I. Porras. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

DEUTSCHMANN, Alan. *The Second Coming of Steve Jobs*. Nova York: Crown Business, 2001.

ESSLINGER, Hartmut. *Keep It Simple: The Early Design Years at Apple*. Stuttgart: Arnoldsche Verlaganstalt, 2014.

GROVE, Andrew S. *Swimming Across: A Memoir*. Nova York: Grand Central Publishing, 2001.

HERTZFELD, Andy. *Revolution in the Valley: The Insanely Great Story of How the Mac Was Made*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2004.

HILTZIK, Michael A. *Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age*. Nova York: HarperBusiness, 1999.

ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

KAHNEY, Leander. *Jony Ive: o homem por trás dos grandes produtos da Apple*. São Paulo: Penguin Companhia, 2013.

KRUEGER, Myron W. *Artificial Reality II*. Boston: Addison-Wessley Professional, 1991.

LASHINSKY, Adam. *Nos bastidores da Apple: como a empresa americana mais admirada (e secreta) do mundo realmente funciona*. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEVY, Steven. *Insanely Great: The Life and Times of Macintosh, the Computer That Changed Everything*. Nova York: Penguin, 2000.

______. *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture, and Coolness*. Nova York: Simon & Schuster, 2006.

LINZMAYER, Owen W. *Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company*. São Francisco: No Starch Press, 2004.

LIVINGSTON, Jessica. *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*. Nova York: Apress, 2009.

LOVELL, Sophie. *Dieter Rams: As Little Design as Possible*. Londres: Phaidon Press, 2011.

MANES, Stephen e Paul Andrews. *Gates*. Nova York: Touchstone, 1994.

MARKOFF, John. *What the Dormouse Said: How the Sixties Counterculture Shaped the Personal Computer*. Nova York: Penguin, 2006.

McKENNA, Regis. *Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer*: Boston: Harvard Business Review Press, 1999.

MELBY, Caleb. *O zen de Steve Jobs*. São Paulo: Devir, 2012.

MORITZ, Michael. *O fascinante império de Steve Jobs*. São Paulo: Universo dos Livros, 2011.

PAIK, Karen. *To Infinity and Beyond: The Story of Pixar Animation Studios*. São Francisco: Chronicle Books, 2007.

PARAMAHANSA, Yogananda. *Autobiografia de um iogue*. s.l.: Self-Realization Fellowship, 2010.

PRICE, David A. *The Pixar Touch: The Making of a Company*. Nova York: Vintage, 2009.

REID, T. R. *The Chip: How Two Americans Invented the Microchip and Launched a Revolution*. Nova York: Simon & Schuster, 1985.

SCULLEY, John. *Odisseia: da Pepsi à Apple, uma viagem através da aventura, das ideias e do futuro*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1987.

SEGALL, Ken. *Insanely Simple: The Obsession That Drives Apple's Success*. Nova York: Portfolio Hardcover, 2012.

SIMPSON, Mona. *A Regular Guy*. Nova York: Vintage, 1997.

STEWART, James B. *Disney War: a guerra pelo controle da maior empresa de entretenimento do mundo*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

STROSS, Randall. *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*. Nova York: Scribner, 1993.

SUZUKI, Shunryu. *Mente zen, mente de principiante*. São Paulo: Palas Athena, 2010.

TEDLOW, Richard S. *Andy Grove: The Life and Times of an American*. Nova York: Penguin, 2006.

VOGELSTEIN, Fred. *Briga de cachorro grande: como a Apple e o Google foram à guerra e começaram uma revolução*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

WOZNIAK, Stephen e Gina Smith. *iWoz: a verdadeira história da Apple segundo seu cofundador*. São Paulo: Évora, 2010.

YOUNG, Jeffrey S. *Steve Jobs: The Journey Is the Reward*. Nova York: Scott Foresman Trade, 1987.

Matérias do autor

SCHLENDER, Brenton R. "Jobs, Perot Become Unlikely Partners in Apple Founder's New Concern", *The Wall Street Journal*, 2 de fevereiro de 1987.

______. "Next Project: Apple Era Behind Him, Steve Jobs Tries Again, Using a New System", *The Wall Street Journal*, 13 de outubro de 1988.

______. "How Steve Jobs Linked Up with IBM", *Fortune*, 9 de outubro de 1989.

______. “The Future of the PC: Steve Jobs and Bill Gates Talk About Tomorrow”, *Fortune*, 26 de agosto de 1991.
______. “What Bill Gates Really Wants”, *Fortune*, 16 de janeiro de 1995.
______. “Steve Jobs’ Amazing Movie Adventure”, *Fortune*, 18 de setembro de 1995.
______. “Something’s Rotten in Cupertino”, *Fortune*, 3 de março de 1997.
______. “The Three Faces of Steve”, *Fortune*, 9 de novembro de 1998.
______. “Apple’s One-Dollar-a-Year Man”, *Fortune*, 24 de janeiro de 2000.
______. “Steve Jobs’ Apple Gets Way Cooler”, *Fortune*, 24 de janeiro de 2000.
______. “Steve Jobs: Graying Prince of a Shrinking Kingdom”, *Fortune*, 14 de maio de 2001.
______. “Pixar’s Fun House”, *Fortune*, 23 de julho de 2001.
______. “Apple’s 21st Century Walkman”, *Fortune*, 12 de novembro de 2001.
______. “Apple’s Bumper Crop”, *Fortune*, 3 de fevereiro de 2003.
______. “What Does Steve Jobs Want?”, *Fortune*, 23 de fevereiro de 2004.
______. “Incredible: The Man Who Built Pixar’s Innovation Machine”, *Fortune*, 15 de novembro de 2004.
______. “How Big Can Apple Get?”, *Fortune*, 21 de fevereiro de 2005.
______. “Pixar’s Magic Man”, *Fortune*, 17 de maio de 2006.
______. “Steve and Me: A Journalist Reminisces”, *Fortune*, 25 de outubro de 2011.
______. “The Lost Steve Jobs Tapes”, *Fast Company*, maio de 2012.

Outros jornais e revistas

BusinessWeek/BloombergBusinessweek
Esquire
Fast Company
Fortune

The New York Times
The New Yorker
Newsweek
San Francisco Chronicle
San Jose Mercury News
Time
The Wall Street Journal
Wired

Sites

allaboutstevejobs.com
apple.com
apple-history.com
Computer History Museum: www.computerhistory.org/atchm/steve-jobs/cultofmac.com
Discurso de Steve Jobs na MacWorld Boston, 6 de agosto de 1997: www.youtube.com/watch?v=PEHNrqPkefI
donmelton.com/2014/04/10/memories-of-steve/
everystevejobsvideo.com
Fastcodesign.com, um site da *Fast Company* voltado para notícias sobre design, 22 de maio de 2014, www.fastcodesign.com/3030923/4-myths-about-apple-design-from-an-ex-apple-designer
foundersatwork.com; entrevista com Stephen Wozniak, www.foundersatwork.com/steve-wozniak.html
Fundação Seva : www.seva.org
Lista de bilionários da *Forbes*: "Two Decades of Wealth", www.forbes.com/static_html/ rich400/2002/timemapFLA400.html
Gartner Group: www.gartner.com/newsroom/id/2301715
Golden Gate Weather: http://ggweather.com/sjc/

National Cancer Institute: www.cancer.gov/cancertopics/pdq/treatment/isletcell/HealthProfessional
National Historic Trust for Historic Preservation: preservationnation.org (detalhes sobre a mansão Jackling)
National Mining Hall of Fame, Leadville, Co.: www.mininghalloffame.org/inductee/jackling
news.cnet.com
http://patch.com/california/paloalto/my-neighbor-steve-jobsquora.com; www.quora.com/Steve-Jobs/What-are-the-best-stories-about-people-randomly-meeting-Steve-Jobs/answer/Tim-Smith-18
The Ralston White Retreat: www.ralstonwhiteretreat.org/history.asp
Smithsonian Institution, "Oral and Video Histories", entrevista com Steve Jobs em 20 de abril de 1995: http://americanhistory.si.edu/comphist/sj1.html
"Thoughts on Flash", carta aberta de Steve Jobs na qual explica suas razões para não permitir a inclusão do Flash, da Adobe Corp., no iPhone: https://www.apple.com/hotnews/thoughts-on-flash/
stevejobsarchive.net
U.S. Bureau of Economic Affairs, Annual Industry Accounts 1976-2012,-https://www.bea.gov/scb/pdf/2005/01January/0105_Industry_Acct.pdf
Vitsœ: https://www.vitsoe.com/us/about/dieter-rams; https://www.vitsoe.com/ us/about/good-design

Outros

Acervo de vídeos da Câmara Municipal de Cupertino, apresentação dos planos para a nova sede da Apple, 7 de junho de 2011, www.cupertino.org/index.aspx?recordid=463&page=26.

Arquivo S-1 da SEC, relativo à proposta de ofertas públicas iniciais da Apple Computer Inc. em 22 de dezembro de 1980. (Data de apresentação: 12 de dezembro de 1980.)

Arquivo S-1 da SEC, relativo à proposta de ofertas públicas iniciais da Netscape Communications Inc., em 9 de agosto de 1995.

Arquivo S-1 da SEC, relativo à proposta de ofertas públicas iniciais da Pixar, em 29 de novembro de 1995. (Data de apresentação: 11 de outubro de 1995.)

Comunicado à imprensa de litígio da SEC nº 20086, Securities and Exchange Commission *versus* Nancy R. Heinen e Fred D. Anderson, caso nº 07-2214-HRL, 24 de abril de 2007, www.sec.gov/litigation/litreleases/2007/lr20086.htm.

DIETZ, Paul e Darren Leigh. "DiamondTouch: A Multi-User Touch Technology." Guia informativo da Mitsubishi Electric Research Laboratories, outubro de 2003, www.merl.com/publications/docs/TR2003-125.pdf.

The Entrepreneurs. PBS, 1986.

LEONARD, Devin. "Songs in the Key of Steve Jobs." *Fortune*, 12 de maio de 2003.

USEEM, Jerry. "Apple: America's Best Retailer." *Fortune*, 8 de março de ٢٠٠٧.

UTTAL, Bro. "The Fall of Steve." *Fortune*, 5 de agosto de 1985.

______. "The Deal That Made Bill Gates, Age 30, $350 Million." *Fortune*, 21 de julho de 1986.

Agradecimentos

Agradecemos a Kris Dahl, nosso agente, que foi firme, sábio e inspirador desde que tivemos a ideia de escrever este livro. Ao nosso editor na Crown, Roger Scholl, que defendeu este projeto desde o início, oferecendo apoio perseverante a cada etapa. Não poderíamos ter desejado um guia melhor para o processo editorial. John Huey iniciou nossa relação de trabalho, o que nos levou a uma profunda amizade e a esta parceria. À nossa amiga Cathy Cook, que foi nossa sábia e cética conselheira no Vale do Silício durante anos. A Jenny Lyss, que teve a ideia do título durante um jantar que refletia o calor e a generosidade que ela dedica a tudo o que faz. Há uma longa lista de pessoas que nos ajudaram ao longo do caminho, mas queremos agradecer especialmente a Larry Brilliant, Annie Chia, Larry Cohen, Katie Cotton, Mia Diehl, Steve Dowling, Caroline Eisenmann, Heather Feng, Sadie Ferguson, Sarah Filippi, Veronica Garcia, Celine Grouard, Bill Joy, Ted Keller, George Lange, Kristen McCoy, Regis McKenna, Gretchen Menn, Doug Menuez, Michelle Moretta, Zenia Mucha, Terri Murphy, Karen Paik, Emily Philpott, Derek Reed, Abby Royle, Wendy Tanzillo, Allison Thomas, Fred Vogelstein e Tom Waldrop.

Sem citar nomes, também gostaríamos de agradecer às muitas pessoas próximas a Steve Jobs — familiares, amigos de longa data, colegas de trabalho, mentores, rivais e concorrentes — que nos confiaram suas memórias, impressões e percepções. As notas sobre as fontes apresentam a lista completa de quem forneceu entrevistas autorizadas. Somos gratos pela generosidade de espírito que demonstraram, compartilhando reminiscências e sentimentos, apesar da compreensível relutância.

— BS e RT

Agradeço à minha família. A Lorna, minha esposa há mais de trinta anos, que, com muita paciência, tolerou os imprevistos, as alterações de humor e os bruscos deslocamentos transoceânicos que às vezes fazem parte de se casar com um jornalista; e às minhas duas filhas, Greta e Fernanda, que

têm participações especiais em nossa história e que, como a mãe, me incentivaram a superar minha doença traumática e apenas fazer o que tinha que ser feito. Também agradeço à minha falecida mãe, Charlotte, uma professora de inglês do sétimo ano que me ensinou a importância de aprender as raízes gregas e latinas da maioria das palavras e a perceber que quase sempre há uma palavra melhor — a menos que não haja. Quero agradecer especialmente ao meu pai, Harold, construtor e artesão de uma vida inteira, que completou noventa anos no mês em que este livro foi lançado. Ele me ensinou bem cedo que os erros sempre são cobrados de três maneiras: você desperdiça esforço e material; então você precisa desfazer o que estragou; por último, tem que refazer tudo certo. Essa é uma ótima regra de ouro para se ter em mente e aplicar a praticamente qualquer empreendimento. Dando o exemplo, meu pai também me mostrou que nunca é tarde demais para enfrentar seu maior desafio. O dele foi a restauração de uma magnífica casa de ópera histórica em minha cidade natal, McPherson, Kansas, que reabriu graças ao seu suor e músculos, e isso quando ele tinha 85 anos. E, por fim, vai um agradecimento muito especial a um de meus amigos mais antigos e queridos, Rodney Pearlman, uma dessas pessoas que sabem um pouco de tudo na vida. Suas valiosas e convincentes sugestões para o manuscrito foram de enorme valia no processo de redação final.

—BS

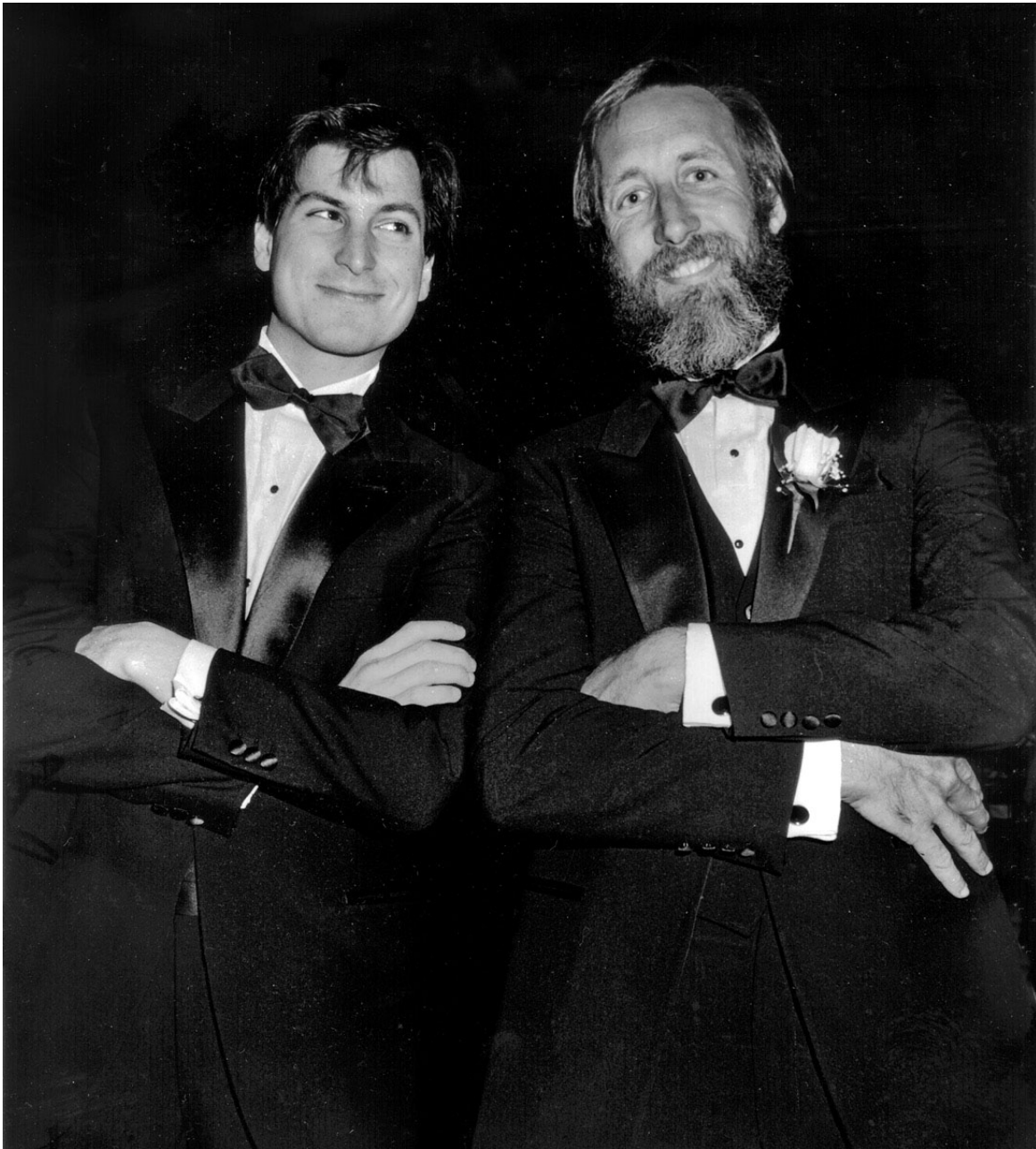
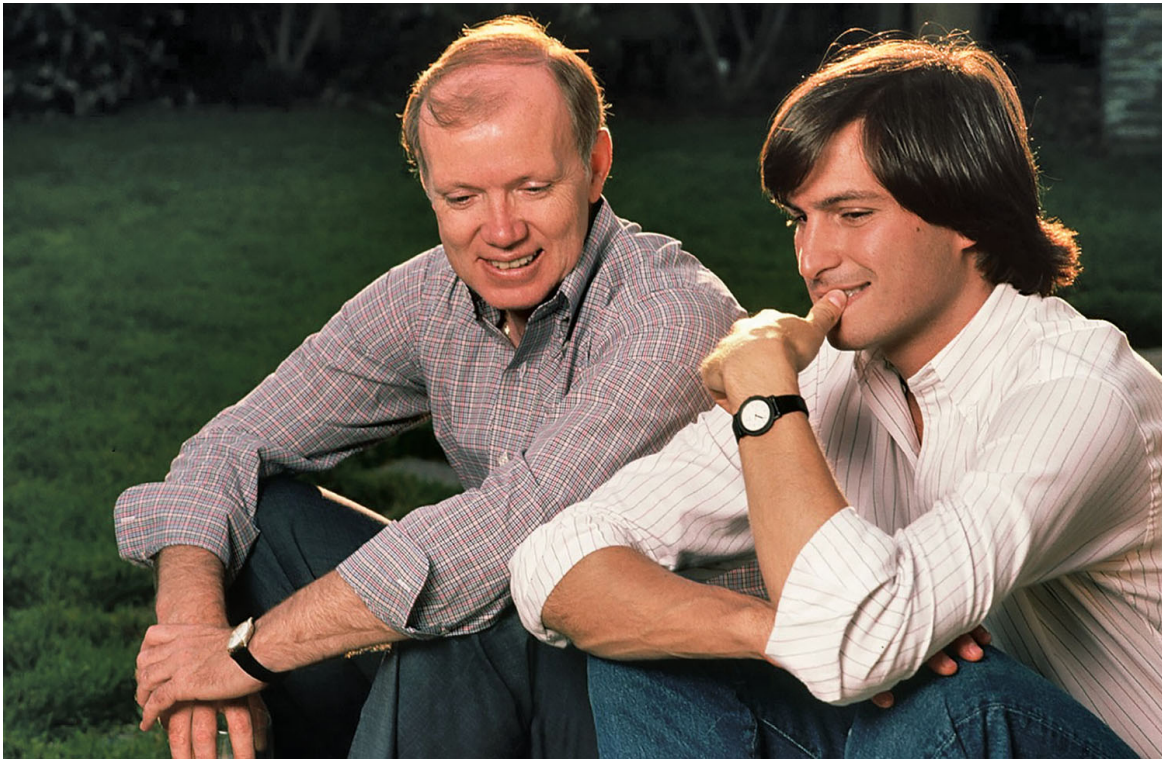
Bob Safian, editor da *Fast Company*, incentivou o projeto e me deu espaço para completar algo que levou muito mais tempo do que previmos. O mundo precisa de mais líderes como Bob — isso irá constrangê-lo, mas é verdade. A leitura que David Lidsky fez de nosso primeiro manuscrito foi de valor inestimável. Sou verdadeiramente grato a David, Lori Hoffman e Jill Bernstein por liderarem a equipe de impressos na *Fast Company*, durante minha licença para escrever o livro. Frank Davis e Nancy Blecher Davis ajudaram em momentos críticos ao longo do caminho; eles são os melhores sogros do mundo. Christine Pierre vem sendo um modelo para toda a família há anos e tem ajudado mais do que ela jamais reconheceria.

Meus irmãos, Bill e Chris, foram grandes confidentes, assim como Adam Bluestein, Nicole Gueron, Carter Strickland e Steve Tager. Agradeço a meus filhos, Jonah, Tal e Anya, que se irritaram algumas vezes, mas sempre foram participantes curiosos e afetuosos durante o processo “*daquele* livro”. Eles dão significado a tudo e são um lembrete bem-vindo tanto do valor quanto dos limites deste projeto. Por fim, Mari, minha esposa há dezessete anos, tem sido nossa leitora mais rigorosa e incansável, deixando diversas observações nas páginas de cada versão do manuscrito. Ela nos estimulou a sermos tão claros, ambiciosos e rigorosos quanto possível. Mais importante, ela é minha melhor amiga e tudo o que alguém poderia esperar de uma parceira. Quem poderia imaginar, Mari, que caminhar com você 65 quarteirões até a sua casa naquela primeira noite transformaria a minha vida? Minha gratidão por tudo de bom que me aconteceu na vida começa por termos nos conhecido e nos casado.

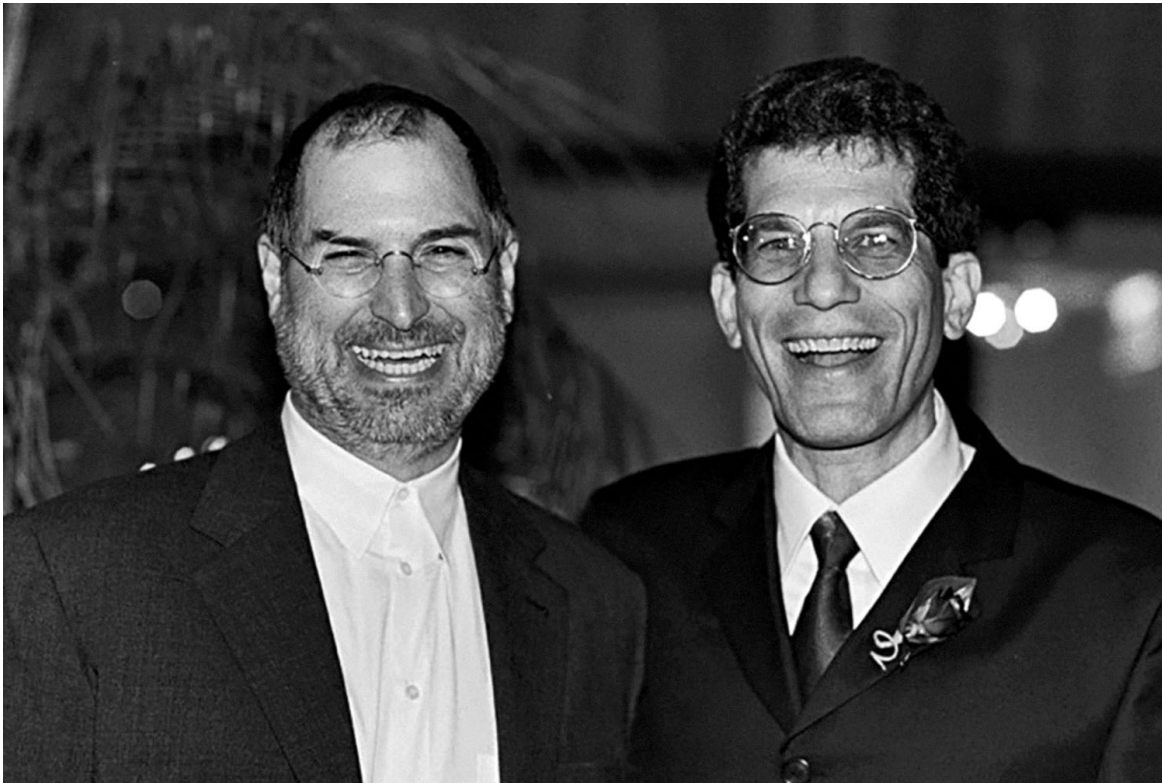
—RT

A evolução de um CEO

Uma reunião em 1979 da Fundação Seva, para a qual Steve doou 5 mil dólares. No centro da foto, com seu filho, Joseph, no colo, está o grande amigo de Steve Larry Brilliant. Girija, a mulher de Brilliant, está à direita, de braços cruzados e curvada para trás. O dr. Venkataswamy, o oftalmologista cujas cirurgias contra a cegueira eram financiadas pelo grupo, está na primeira fileira, com as mãos no bolso. Ram Dass, autor do best-seller *Be Here Now*, está à esquerda, agachado. *Cortesia da Fundação Seva*

Steve Jobs e Steve Wozniak em 1979. Quatro anos antes eles tinham fundado a Apple, que crescia numa velocidade espantosa. No entanto, os melhores anos da parceria já haviam ficado para trás. *Ted Thai/Polaris*

Lee Clow, diretor criativo da Chiat\Day, com Steve em uma premiação do mercado publicitário que agraciou "1984", o consagrado comercial de lançamento do Mac transmitido no intervalo do Super Bowl. Ele era um dos colegas mais próximos de Jobs, que o considerava um verdadeiro gênio. *Cortesia de Lee Clow*

Regis McKenna foi um dos mais importantes mentores de Steve no início da carreira. O mago do marketing ajudou a moldar a imagem inconfundível da Apple.
© *Roger Ressmeyer/Corbis*

Os renegados que deixaram a Apple para fundar a NeXT Computer: (na fileira de trás) Rich Page, Steve e George Crow; (na fileira da frente) Dan'l Lewin, Bud Tribble e Susan Barnes. Lewin conta: "Com certeza avaliei o risco de deixar a Apple e ir trabalhar com ele. Mas tinha medo de, caso não fosse para a NeXT, acabar para sempre me lamentando: 'Droga, eu devia ter ido.'"

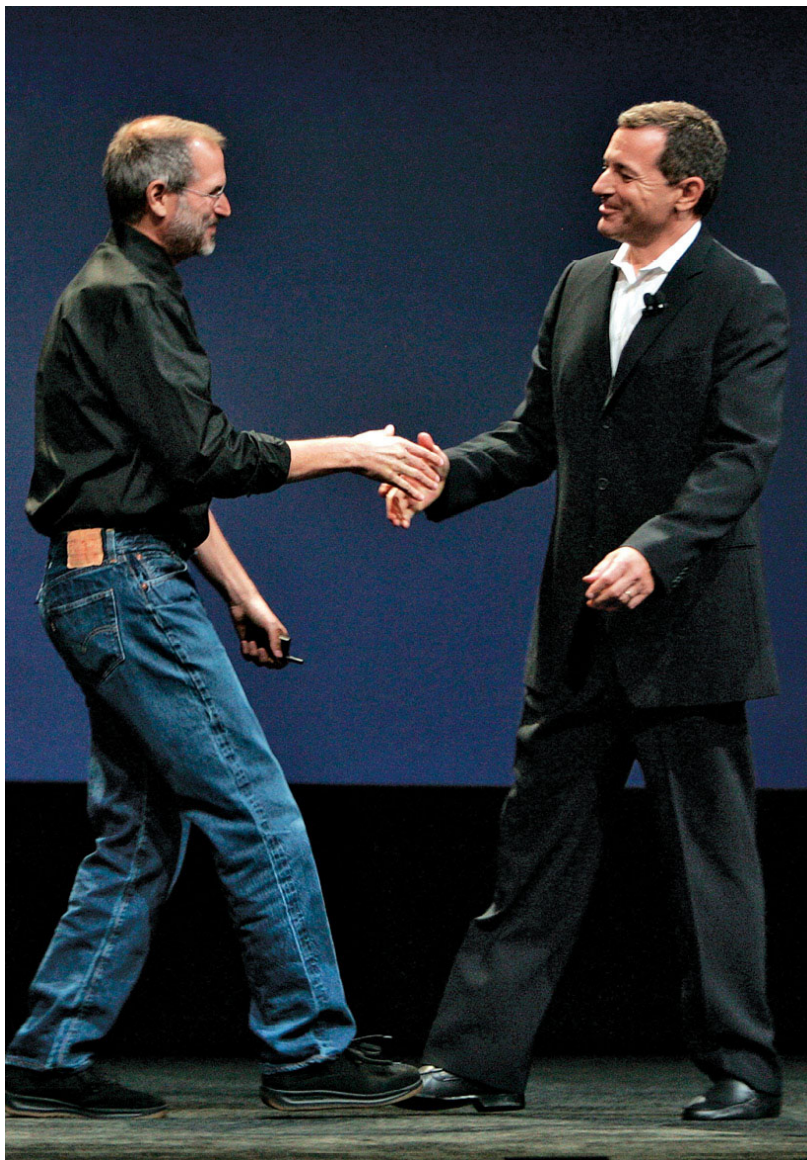
Avie Tevanian ingressou na NeXT vindo da Universidade Carnegie Mellon e trabalhou para Steve por dezesseis anos — na NeXT e na Apple. Na festa em comemoração à sua promoção a diretor técnico de software, em 2003, deram-lhe um quadro com os CDs de vários softwares criados por ele. Três anos depois, Tevanian deixou a Apple. *Cortesia de Wen-Yu Chang*

Steve e Jon Rubinstein no casamento deste em 2001, celebrado dez dias antes do lançamento do iPod. Conhecido como "Ruby", ele trabalhou para Jobs na NeXT e na Apple, gerenciando a área de hardware e produção. Sua ajuda foi fundamental para que a Apple desenvolvesse um metabolismo mais rápido, o que lhe permitiria lançar grandes produtos todos os anos. *Cortesia de Jon Rubinstein*

Uma semana antes do falecimento de Steve, Eddy Cue participou da apresentação do iPhone 4S em um evento no campus da Apple. “O que eu adorava ao trabalhar para Steve é que você aprendia que podia realizar o impossível”, diz Cue. “Várias e várias vezes.” *Cortesia de Kevork Djansezian/Getty Images*

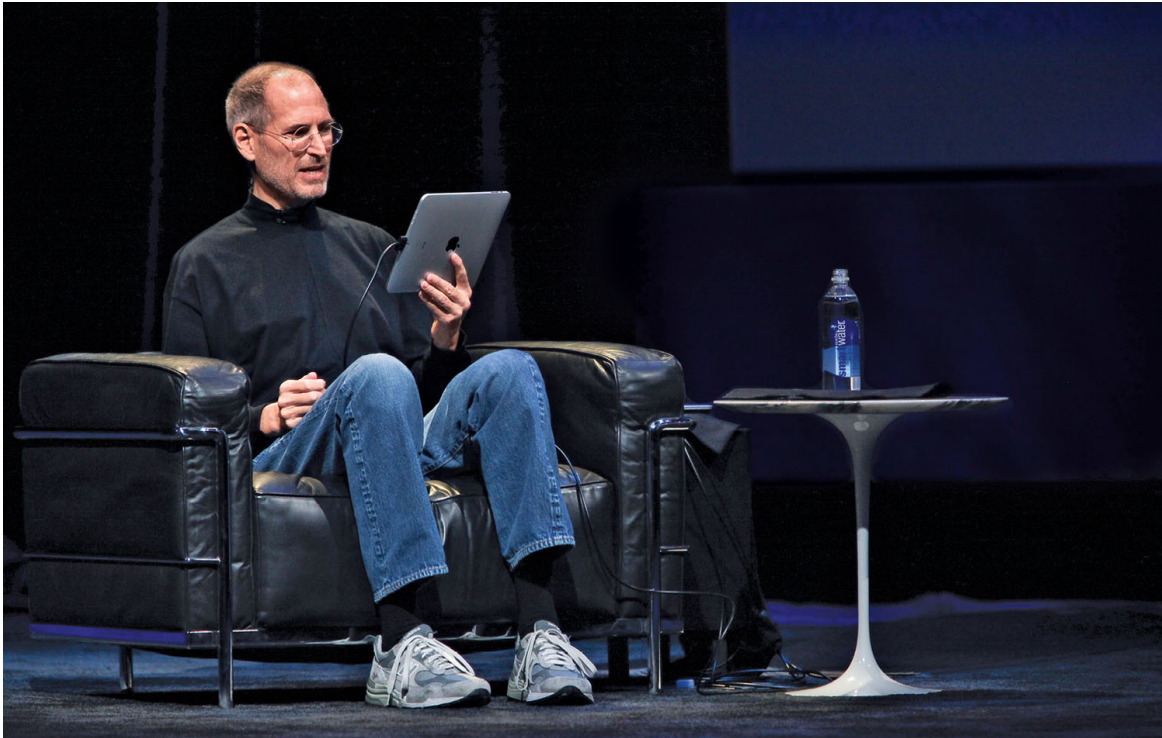
Em 2007, Steve compareceu a uma aula dada por Andy Grove, ex-CEO da Intel, na Universidade de Stanford. Nos bastidores, Grove foi um importante conselheiro para Jobs. Quando Steve lhe telefonou em 1997 para perguntar se deveria aceitar o cargo de CEO interino da Apple, ele respondeu: "Não dou a mínima para a Apple."
Cortesia de Denise Amantea

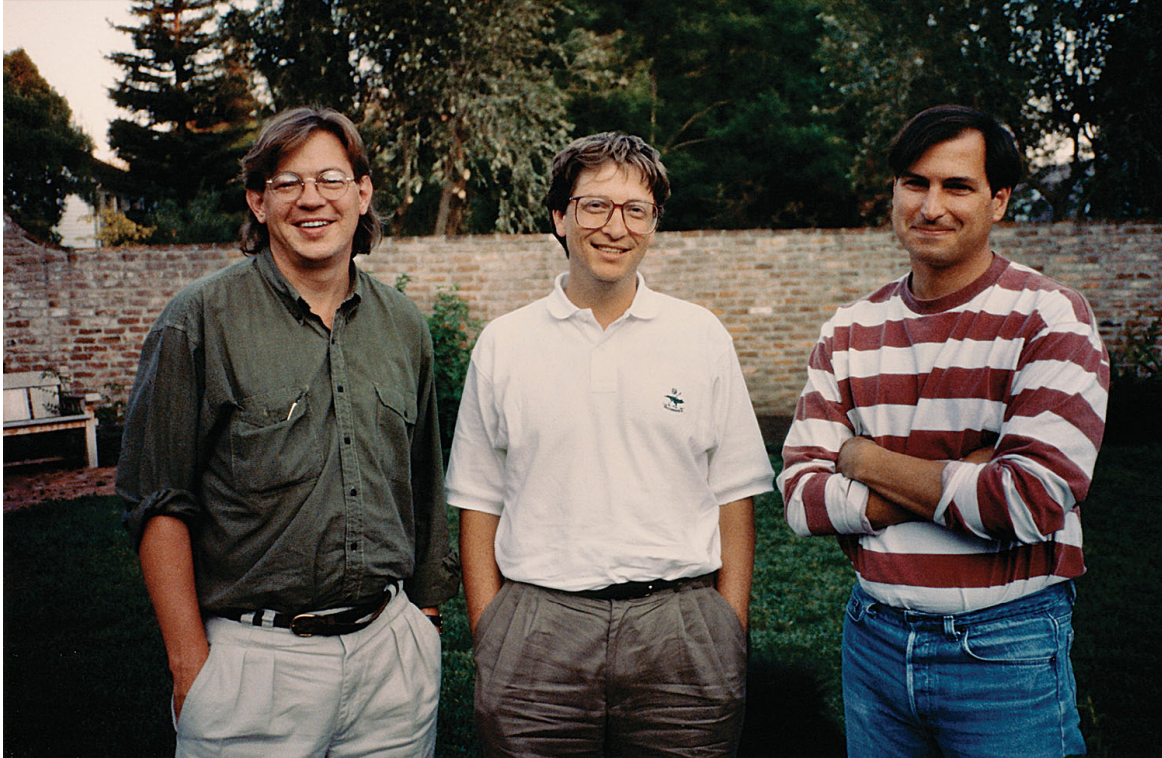
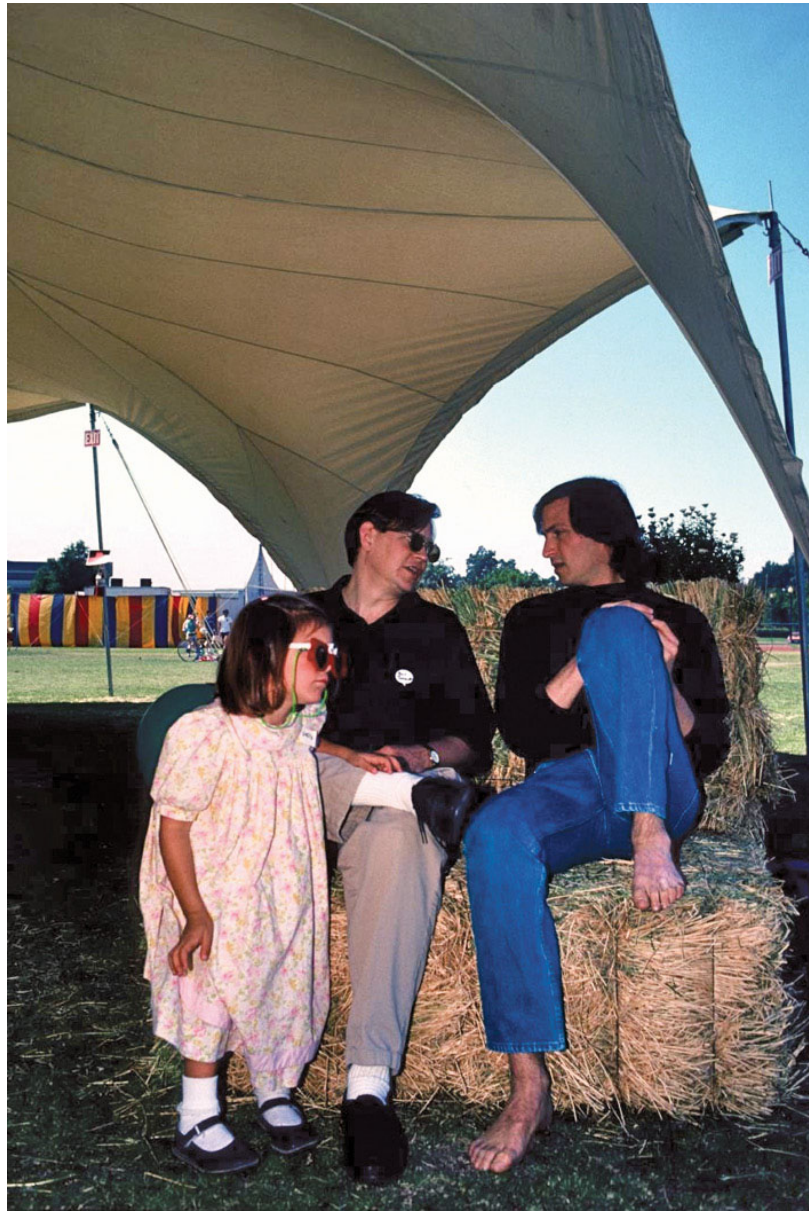
Katie Cotton, por muitos anos a diretora de comunicação da Apple, coordenou a estratégia de permitir o acesso a Steve apenas a um grupo seleto de veículos e jornalistas. *Cortesia de Brent Schlender*

Jobs costumava almoçar três ou quatro vezes por semana com Jony Ive, seu mais importante colaborador. O designer-chefe estava em sintonia com o CEO, e, assim que o conheceu, Steve soube que Ive era alguém que valia a pena manter na empresa. © *Art Streiber/AUGUST*

A equipe da Pixar responsável por *Os incríveis* no tapete vermelho da cerimônia do Oscar de 2005. No centro está John Lasseter entre sua esposa, Nancy, e a de Steve, Laurene. O diretor Brad Bird está bem à direita, ao lado da mulher, Elizabeth Canney. Steve está no fundo, com o sorriso largo.

Em 2004 Jobs jurou que jamais venderia a Pixar para a Disney. Contudo, Michael Eisner foi substituído por Bob Iger como CEO da Disney. Iger aparece à direita na foto, tirada em 2005 na ocasião em que ele e Steve anunciaram que a programação da ABC seria disponibilizada na iTunes Store para ser visualizada nos iPods. Ele se empenhou muito na lenta superação da antiga e longa desconfiança entre a Disney e a Pixar. Iger e Jobs acabaram se tornando grandes amigos. A Pixar foi comprada pela Disney em 2006. *Cortesia da Walt Disney Company*

Observando Ed Catmull, o presidente da Pixar, Steve aprendeu várias lições sobre como administrar uma empresa criativa — o que serviu de base para o seu comportamento mais razoável ao voltar para a Apple. © *Michael Macor/San Francisco Chronicle/Corbis*

Tim Cook entrou para a Apple em 1998 e acabou sucedendo Jobs como CEO desta. Um sulista calmo e intenso, Cook era o cara com quem Steve podia contar para resolver qualquer situação difícil, e os dois se tornaram grandes amigos. Certa vez, Jobs ligou para a mãe de Cook para tentar fazê-la convencer o filho a começar uma família. © *Kimberly White/Corbis*

As apresentações de Steve eram minuciosamente planejadas e ensaiadas — nenhuma delas mais do que o lançamento do iPad em 2010. A cenografia com ar caseiro transmitia a sensação de quão simples e intimista o aparelho deveria ser, mas o sofá de couro também foi uma concessão à saúde debilitada de Jobs. © *Kimberly White/Corbis*

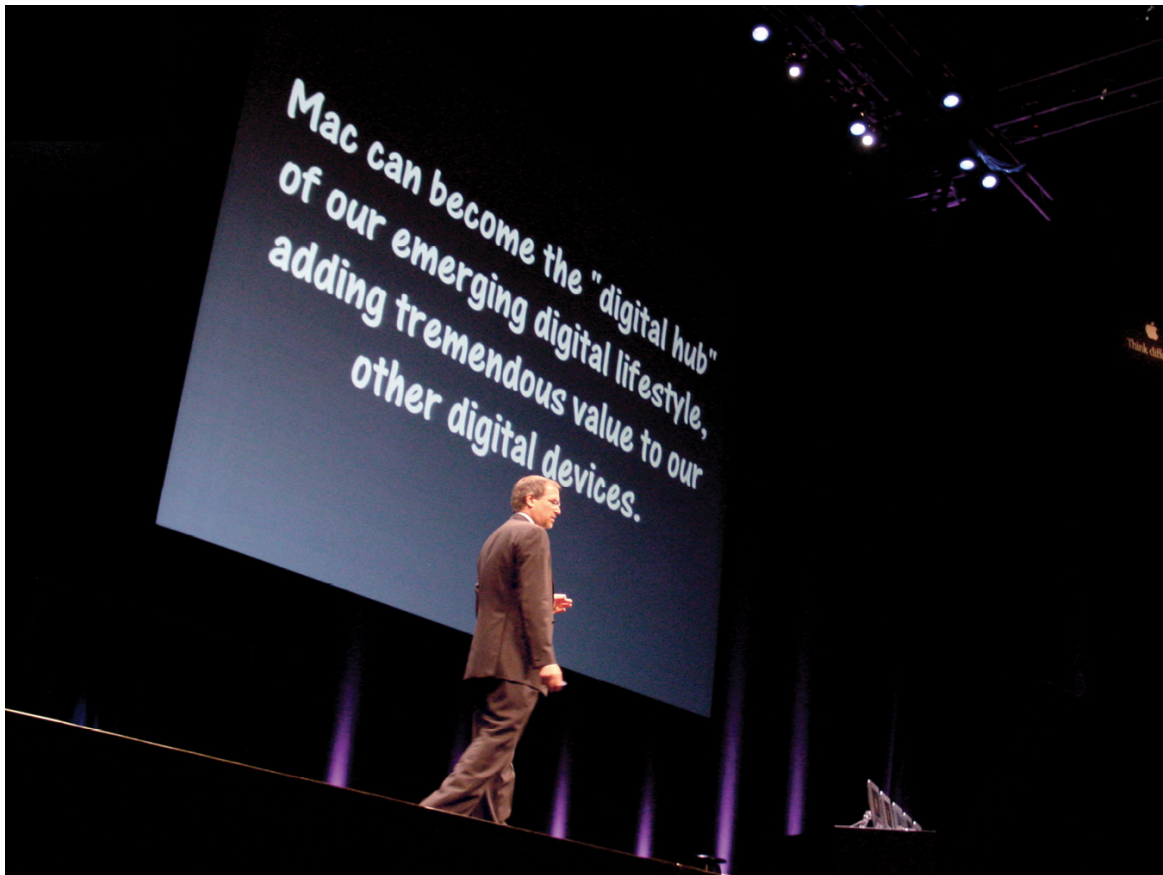
Em casa e nos bastidores

Steve, Bill Gates e Brent Schlender no jardim da casa de Jobs após a histórica entrevista para a *Fortune* em 1991. Gates e Jobs, rivais rancorosos que muitas vezes se alfinetaram publicamente, no fim chegaram a um respeito mútuo. © *George Lange*

Na NeXT Jobs promovia piqueniques anuais para os funcionários. Schlender participou de um desses eventos em 1987, com a filha Greta. © *Ed Kashi/VII*

Os funcionários da Pixar chamavam a nova sede da empresa em Emeryville de "filme de Steve" por ele ter investido tanto tempo em sua criação. A foto foi tirada quando Jobs guiava Schlender pelo terreno em 2000, pouco antes da inauguração. Ele tinha muito orgulho do padrão "aleatório" dos tijolos da parede à sua frente, meticulosamente dispostos para parecerem arrumados sem nenhum critério. *Cortesia de Brent Schlender*

No fim dos anos 1990 e início dos anos 2000, Steve confiou como ninguém no diretor de software Avie Tevanian. Embora a área de hardware da Apple recebesse a maior parte da glória, a de software — sobretudo devido à grande criação de Tevanian, o OSX — foi a base da recuperação da empresa. *Cortesia de Brent Schlender*

Designers de interface de usuário observam enquanto Steve revisa detalhes do OSX em 2001, um pouco antes de sua versão beta ser lançada. Mais tarde naquele dia, Steve exclamaria "É tão bom que sou capaz de lambê-lo!" e de fato se inclinaria e lamberia a tela. *Cortesia de Brent Schlender*

Os ensaios para as apresentações de produtos eram sempre intensos. Na véspera da MacWorld de Tóquio realizada em fevereiro de 2001, Jobs se aborrece por ter de esperar, junto com o diretor de marketing, Phil Schiller, que problemas técnicos sejam resolvidos. *Cortesia de Brent Schlender*

Sozinho, Jobs revisa o discurso para a MacWorld de Tóquio de 2001. *Cortesia de Brent Schlender*

Na principal apresentação da MacWorld de Tóquio, em 22 de fevereiro de 2001, Jobs reiterou a estratégia de "hub digital" criada por ele alguns dias antes ainda na Califórnia. Era o início do que passaria a ser chamado experiência Apple, o que a tornaria a empresa mais valiosa do mundo. *Cortesia de Brent Schlender*

Realizada em 23 de outubro de 2001, a apresentação do iPod foi um evento bem mais comedido, o que refletia a baixa expectativa inicial da Apple em relação ao produto. Na foto, Steve mostra o aparelho a jornalistas e funcionários da Apple no auditório de Town Hall, no campus de Cupertino. *Cortesia de Brent Schlender*

Steve toca gaita para a filha Lisa enquanto Laurene observa, em foto de 1994. Ele tentou ao máximo reconstruir a relação com a menina, fruto de um antigo relacionamento — a princípio, havia negado ser seu pai.

Steve no escritório de sua casa em Palo Alto em 2003.

Steve e Laurene no casamento de Mike Slade em 2001. Slade, que trabalhou tanto para Jobs quanto para Bill Gates, acredita ser o único a ter participado das festas de casamento dos dois titãs da indústria de computadores. *Cortesia de Mike Slade*

A família Jobs depois de aproveitar uma sauna de purificação durante férias no México, em 2005. Na frente está Evie, com Erin, Laurene, Reed e, atrás, Steve. Jobs costumava viajar em férias com a família pelo menos duas vezes por ano, na maioria das vezes para a Europa ou o Havaí.

O que parece ser uma “selfie” de Jobs com Laurene em Paris, nas férias de 2003.

Jobs acena para a plateia da apresentação do iPad 2, realizada em 2 de março de 2011. Seria seu último lançamento de produto. Ele faleceu sete meses depois. © *Paul Chinn/San Francisco Chronicle/Corbis*

Sobre os autores

© Lorna Jacoby

BRENT SCHLENDER é um dos mais aclamados jornalistas especializados na revolução do computador pessoal, tendo escrito sobre os principais nomes e companhias da indústria da tecnologia. Cobriu a pauta Steve Jobs por cerca de vinte anos para a revista *Fortune* e para o *The Wall Street Journal*.

RICK TETZELI é editor executivo da revista *Fast Company* e vem cobrindo a área de tecnologia há vinte anos. Também atuou como editor assistente da *Fortune* e como editor da *Entertainment Weekly*.

Leia também

Como a música ficou grátis
Stephen Witt

Briga de cachorro grande
Fred Vogelstein

A loja de tudo
Brad Stone

Bilionários por acaso
Ben Mezrich

A arte de pedir
Amanda Palmer

O clique de 1 bilhão de dólares
Filipe Vilicic